

Topsharing als flexibles Teilzeit-Arbeitsmodell für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft: Eine Analyse über (un)günstige Personen- und Kontextfaktoren als dynamisches Zusammenspiel beim Modell Topsharing

Maier, Cora

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Monographie / monograph

Dieser Beitrag ist mit Zustimmung des Rechteinhabers aufgrund einer (DFG geförderten) Allianz- bzw. Nationallizenz frei zugänglich. / This publication is with permission of the rights owner freely accessible due to an Alliance licence and a national licence (funded by the DFG, German Research Foundation) respectively.

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Maier, C. (2023). *Topsharing als flexibles Teilzeit-Arbeitsmodell für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft: Eine Analyse über (un)günstige Personen- und Kontextfaktoren als dynamisches Zusammenspiel beim Modell Topsharing.* <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-90201-3>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC Licence (Attribution-NonCommercial). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Fakultät Wirtschaft und Soziales
Department Soziale Arbeit
MA Soziale Arbeit

**Topsharing als flexibles Teilzeit-Arbeitsmodell für
Führungskräfte in der Sozialwirtschaft.
Eine Analyse über (un)günstige Personen- und Kontextfaktoren
als dynamisches Zusammenspiel beim Modell Topsharing.**

Master-Thesis

Tag der Abgabe: 19.06.2023

Vorgelegt von: Cora Maier

Betreuender Prüfer: Dr. Andreas Langer

Zweite Prüferin: Dr. Bettina Radeiski

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	1
Tabellenverzeichnis.....	2
Abkürzungsverzeichnis.....	3
1 Einleitung.....	4
2 Methodik.....	6
Teil A: Theorie und Konzepte von gemeinsamer Führungsverantwortung	7
3 Allgemeine Grundbegriffe: Teilzeit, Führung, flexible Arbeitsmodelle	7
4 Konzepte gemeinsamer Führung	10
4.1 Theoretische Grundlagen: Shared Leadership.....	10
4.2 Stand der Forschung.....	14
4.2.1 Jobsharing, Teilzeitführung, gemeinsame Führung	14
4.2.2 Forschungsergebnisse zu Teilzeitarbeit.....	20
4.2.3 Verbreitung von Konzepten gemeinsamer Führung.....	24
4.3 Chancen und Herausforderungen gemeinsamer Führung	28
5 Das Modell TS als partnerschaftliches Führungskonzept.....	34
5.1 Teilbarkeit der Arbeitsaufgabe (Arbeitsinhalt)	36
5.2 Passung Führungsstandem: Personenbezogene Anforderungen.....	42
5.3 Analyse Kriterien: (un-)günstige Personen- und Kontextfaktoren	49
Teil B: Bedeutung professioneller Führung im Kontext von SW	57
6 Soziale Dienstleistungen als theoretische Rahmenkonzeption	58
7 Analyse: Idealtypische Umsetzung gemeinsamer Führungsverantwortung	61
7.1 Topsharing als Vorbild für vertrauensorientierte Personal- und Teamentwicklung	63
7.2 Doppelte Expertise zur Programmentwicklung, Qualitätssicherung und Leistungssteigerung	68
7.3 Strategische Stärkung für fachpolitische Planungsprozesse in regulierten Dienstleistungsmärkten (Governance).....	74
7.4 Policy-making: Gestaltung politischer Rahmenbedingungen	81
7.5 Zwischenfazit der Analyseergebnisse	86
Teil C: Diskussion: Bedarf an Flexibilisierung von Arbeitsmodellen	88

8	Sozialer und gesellschaftlicher Wandel: Veränderte Arbeitswelten	88
9	Strukturelle Herausforderung für Organisationen der SDL	90
10	Vereinbarkeit: Chancen aus der Perspektive der Führungskräfte	93
11	Fazit	95
	Literaturverzeichnis	98
	Anhangsverzeichnis	107
	Anhang	108
	Eidesstattliche Erklärung	126

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Übersicht Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen und die eigene Nutzung unter Führungskräften (in %, N = 793) (Gärtner et al. 2016, 225)	23
Abb. 2: Das Modell Topsharing im Überblick, eigene Darstellung in Anlehnung an Kuark (2003, 20)	35
Abb. 3: Arbeitsblätter zum Modell TS ‚Dialogischer Kern und Grundhaltung‘, in Anlehnung an Kuark (2003, 50)	54
Abb. 4: Aussagen des Selbsteinschätzungsinstrument mit Zuweisung zu Gestaltungsdimensionen, Kontextdimensionen und Facetten, eigene Darstellung in Anlehnung an Wyss et al. 2013, 179f	56
Abb. 5: Strukturelement SDL Nummer (5) nach Langer (2018b, 95)	64
Abb. 6: Strukturelement SDL Nummer (1) nach Langer (2018b, 94)	70
Abb. 7: Strukturelement SDL Nummer (2) und (3) nach Langer (2018b, 94)	76
Abb. 8: Strukturelement SDL Nummer (4) nach Langer (2018b, 95)	82
Abb. 9: Übersicht Kompetenzdimensionen nach Langer (2013, 130)	87

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Ergebnisse einer qualitativen Studie zu Shared Leadership (Werther 2016, 177).....	12
Tab. 2: Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland, eigene Darstellung nach Hipp, Stuth et al. 2013, 2017 und 2022.....	21
Tab. 3: Chancen ‚Perspektive Unternehmen‘ mit TS, eigene Darstellung.....	29
Tab. 4: Herausforderungen ‚Perspektive Unternehmen‘ mit TS, eigene Darstellung	30
Tab. 5: Chancen ‚Perspektive Führungsteam‘ mit TS, eigene Darstellung.....	31
Tab. 6: Herausforderungen ‚Perspektive Führungsteam‘ mit TS, eigene Darstellung	32
Tab. 7: Chancen ‚Perspektive geführte Teams/Mitarbeitende‘ mit TS, eigene Darstellung	33
Tab. 8: Herausforderungen ‚Perspektive geführte Teams/Mitarbeitende‘ mit TS, eigene Darstellung.....	34
Tab. 9: Personen- und Kontextfaktoren als Analyse Kriterien mit theoretischen Bezügen, eigene Darstellung.....	53
Tab. 10: Begriffsbestimmung SW in drei Differenzierungen, eigene Darstellung	59

Abkürzungsverzeichnis

BMFSFJ *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*

KF *Kontextfaktoren*

PF *Personenfaktoren*

SDL *Soziale Dienstleistungen*

SW *Sozialwirtschaft*

TS *Topsharing*

TzBfG *Teilzeit- und Befristungsgesetzes*

1 Einleitung

Mit der nachfolgenden Zusammenfassung beschreibt Bessing in der Zeitschrift „neue Caritas“, wie mit dem Arbeitsmodell Topsharing (TS) Nachwuchsführungskräfte motiviert werden können.

Topsharing ist das einzige Arbeitszeitmodell, welches bei Führungspositionen sowohl hohe Präsenz als auch klassische Teilzeit ermöglicht; es ist sozusagen die „eierlegende Wollmilchsau“ der Arbeitszeitmodelle. Reduzierungen von unter 70 Prozent sind in Führungspositionen in der Regel nicht praktikabel, wenn keine zweite Person in Führung geht. Die Vorteile für Vorgesetzte und Arbeitgeber sind bei Topsharing vor allem der gemeinsame Austausch in schwierigen oder neuen Situationen, das erhöhte kreative Innovationspotenzial von zwei Köpfen und die gegenseitige Vertretung in Urlaubs- und Krankheitsfällen. Topsharer und deren Vorgesetzte berichten gleichermaßen, dass Entscheidungen dadurch eine höhere Qualität erhalten und dies gerade in strategisch wichtigen Führungspositionen von Vorteil ist. (Bessing 2017)

Der Wohlfahrtsverband Caritas hat in den letzten zehn Jahren im Rahmen verschiedener Projekte sowie Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu TS berichtet. Die Recherche im Praxisbezug hat ergeben, dass die Caritas mit diesem Thema in der Sozialwirtschaft (SW) () alleinsteht. Folglich scheint dieses ‚neue Modell‘ wenig verbreitet zu sein, was das ursprüngliche Vorhaben, diese Arbeit mit einem empirischen Vorhaben zu realisieren (qualitative Experteninterviews von Führungstandems), erschwerte. Der hohe Bedarf neuer und/oder flexibler Arbeitszeitmodelle in der SW ist so weit unstrittig und aus drei Gründen besonders relevant: geschlechterspezifische Beschäftigungsstruktur im Gesundheits- und Sozialwesen, anhaltender Fach- und Führungskräfte-mangel bei steigenden Beschäftigungszahlen sowie eine hohe Teilzeitquote bei den beschäftigten Fachkräften (Führungskräftepotenzial).

Der Blick in die freie Wirtschaft zeigt, dass über TS in den letzten zwanzig Jahren vereinzelt, aber stetig als attraktives Arbeitsmodell berichtet wird, allerdings bei geringer Bekanntheit und Verbreitung. In den letzten zehn Jahren ist ein zunehmendes Interesse zu verzeichnen mit den Herausforderungen der Megatrends Globalisierung, Beschleunigung/technischer Fortschritt und zunehmende Komplexität. Die Arbeitswelt wandelt sich und benötigt innovative Arbeitsmodelle, flexible Organisationsstrukturen, um schlussendlich wettbewerbsfähig zu sein oder zu bleiben. Theorie und Forschung produzieren zeitgleich Erkenntnisse aus verschiedenen Perspektiven: gemeinsame Führung (Shared Leadership), Jobsharing, Teilzeitführung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Geschlechterforschung).

Der hohe Bedarf an flexiblen Arbeitsmodellen für Führungskräfte erhält zusätzliche Relevanz durch zwei Studien. Zum einen zeigen die Ergebnisse einer quantitativen

Längsschnittstudie im europäischen Vergleich (Teilzeitforschung) das wachsende Bedürfnis nach reduzierter Arbeitszeit geschlechterunabhängig in den letzten zehn Jahren auf. Dem gegenüber stehen Hürden, die der Realisierung der persönlichen Präferenzen im Wege stehen (vgl. Hipp und Stuth 2013; 2017; 2022). Zum anderen liegen Ergebnisse einer richtungsweisenden quantitativen Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene (TS) in Deutschland mit 146 Teilnehmer:innen vor. Zwei Drittel waren ‚eher oder sehr an TS interessiert‘ und zwar ohne einen geschlechterspezifischen Zusammenhang. Gleichzeitig waren 64 % der Teilnehmer:innen das Modell bisher nicht bekannt (vgl. Himmen 2019).

Die Fragestellung ist in drei Teilfragen aufgebaut:

Kann das Modell TS als flexibles Arbeitszeitmodell der Teilzeitführung einen Beitrag zur Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Beruf in der SW leisten? Welche dynamischen Personen- und Kontextfaktoren wirken sich (un)günstig aus? Welche Spezifika sozialer Dienstleistungen (SDL) müssen als Herausforderung beachtet werden?

Die Bearbeitung des Themas erfolgt als Literaturarbeit. Für das methodische Vorgehen wurde also Literatur zu den relevanten Themen recherchiert, ausgewählt und beschrieben. Auf der Grundlage des Modells TS wurden vier Kriterien entwickelt, die als Systematik für die Analyse dienen. Die daraus gewonnenen Ergebnisse werden diskutiert und beantworten schließlich die Fragestellung(en).

Die theoretische Bearbeitung dieser Arbeit gliedert sich in die drei folgenden Teile:

- (A) In diesem Teil sollen die Theorien und Konzepte gemeinsamer/geteilter Führung (Forschungsstand) mit der Begründung erläutert werden, weshalb TS in dieser Arbeit maßgeblich herangezogen wird; zudem soll das Modell TS konzeptionell dargestellt werden. Die Personen- und Kontextfaktoren werden in vier Analyse Kriterien bearbeitet und bilden im theoretischen Teil das Abschlusskapitel (siehe 5.3).
- (B) In diesem Abschnitt soll die Frage beantwortet werden, was professionelle Führung im Kontext institutioneller Strukturelemente von sozialen Dienstleistungen (Sozialwirtschaft) bedeutet. Zudem soll die neoinstitutionalistische Perspektive als Heuristik eingeführt und begründet werden. Weiterhin werden vier idealtypischen Kompetenzdimensionen im professionellen Sozialmanagement anhand der Kriterien Personen- und Kontextfaktoren analysiert. Die Analysekapitel sind

jeweils in die Bereiche ‚Handlung‘, ‚Struktur‘, ‚Strategische Abwägungskompetenz‘ und ‚Analyse‘ strukturiert.

(C) Die Diskussion führt die Teile A und B zusammen mit Blick auf die Argumentation für den Bedarf an flexiblen Arbeitsmodellen. Dabei werden drei Perspektiven unterschieden: sozial-gesellschaftlicher Wandel (Arbeitswelten), die Herausforderungen für Organisationen der SW (Struktur) sowie die Chancen der Führungskräfte, ihre Arbeitszeitpräferenzen zu realisieren.

Ziel der Arbeit ist es, die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der freien Wirtschaft mit dem Modell TS für die SW fruchtbar zu machen. Dabei soll die Annahme bearbeitet werden, ob Organisationen der SW von diesem Modell profitieren können, um ihre aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen. Zudem leistet diese Arbeit eine systematische Informationsgrundlage für interessierte Personen in der Praxis der SW.

2 Methodik

Diese Arbeit ist als Literaturarbeit konzipiert (Sekundärforschung) und stützt sich auf Daten und Publikationen anderer Personen, bspw. Forschungen, Literatur, Fachzeitschriften sowie Berichten. Daher ist das methodische Vorgehen zu begründen, wie recherchiert und nach welchen Kriterien die Literatur (Eigenschaften) ausgewählt wurde.

Für den theoretischen Teil wurde Literatur zu den Themen gemeinsamer Führung, Jobsharing, Führung in Teilzeit sowie der Geschlechterforschung (Vereinbarkeit von Familie und Beruf) bearbeitet. Im Wesentlichen waren die Quellen über die verschiedenen Bibliotheksdienste der HAW Hamburg zugänglich, einige wurden zusätzlich erworben. Zum Teil wurden unveröffentlichte Hochschulschriften bei den verfassenden Personen per Email erfragt.

Das Thema wurde in Form einer Analyse systematisch bearbeitet. Dazu wurden aus dem theoretischen Teil in Eigenleistung vier Analyse Kriterien hergeleitet. Der Erkenntnisgewinn zielt auf die Forschungslücke, ob und wie das Konzept gemeinsamer Führung (Modell TS) für die professionelle Führungsarbeit in der Sozialwirtschaft umgesetzt werden kann (professionstheoretischer Zugang).

Für das methodische Vorgehen sind dazu drei Aspekte relevant. Erstens werden die spezifischen Kompetenzdimensionen von Sozialmanager:innen betrachtet (Handlungsebene) mit der Frage der Kombination aus gemeinsamen Kernaufgaben und möglichen Einzelaufgaben („Teilbarkeit von Arbeitsaufgaben“). Der zweite Aspekt

betrifft die institutionellen Rahmenbedingungen (Strukturebene), mit der spezifischen Anforderung ‚Feldwissen‘, für die Perspektive der Interdependenzen im ganzen System (Gestaltung ‚organisationales Feld‘, Isomorphiephänomene). Drittens wird die neoinstitutionalistische Perspektive als Heuristik der Sozialwirtschaftstheorie dazu genutzt, das Zusammenspiel zwischen Handlungs- und Strukturebene für die Analyse theoretisch zu fundieren. Diese Perspektive begründet sich konsistent auf SDL als Rahmenkonzeption, die entsprechend eingeführt wird.

Die kritische Auseinandersetzung der Analyseergebnisse wird im Kontext der Flexibilisierung von Arbeitsmodellen diskutiert und mit dem Fazit abschließend bewertet.

Teil A: Theorie und Konzepte von gemeinsamer Führungsverantwortung

Im Weiteren werden geteilte und/oder gemeinsame Führungsverantwortung gleichbedeutend verwendet. Sinnbildlich soll der Fokus auf der gemeinsamen Führungsverantwortung im Sinne eines partnerschaftlichen Führungsverständnisses liegen, daher wird der Begriff ‚gemeinsam‘ bevorzugt. Zu Beginn des Kapitels erfolgt eine erste allgemeine theoretische Einführung zu den Begriffen Teilzeit, Führung und flexible Arbeitsmodelle. Anschließend wird ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu den verschiedenen theoretischen Konzepten gemeinsamer Führung gegeben, sowie zu deren Verbreitung und den damit verbundenen Chancen bzw. Herausforderungen aus verschiedenen Perspektiven. Danach wird das Modell TS nach Kuark als konzeptionellen Zugang für diese Problemstellung und Analyse begründet und differenziert dargestellt.

3 Allgemeine Grundbegriffe: Teilzeit, Führung, flexible Arbeitsmodelle

Dieses Kapitel schafft die theoretische Basis durch die Definition der grundlegenden Begriffe Teilzeit, Führung und flexible Arbeitsmodelle.

Teilzeit (Arbeitszeit): „Teilzeitarbeit wird immer definiert im Bezug zu dem, was als volles Arbeitspensum verstanden wird.“ (Kuark 2003, 12). Der Begriff wird über den Vergleich zum sonst üblichen Vollzeitvolumina bestimmt und daher auch als atypische Beschäftigungsform bezeichnet. Die Autoren Karlshaus und Kähler zeigen, dass im deutschsprachigen Raum und international unterschiedliche Definitionen von Teilzeitbeschäftigungen verwendet werden, abhängig von Fragestellung und Analysekontext (vgl. 2017, 4f). Maßgeblich ist die gesetzliche Regelung gemäß § 2 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) sowie § 13 des TzBfG, der die Spezifika der

‚Arbeitsplatzteilung‘ beschreibt (vgl. Bessing et al. 2017, 222). Wesentliche Errungenschaften sind seit dem Jahr 2001 der Rechtsanspruch auf Teilzeit und die Novellierung im Jahr 2019 mit der zeitlich begrenzten Teilzeitarbeit (‚Brückenteilzeit‘) nach § 9a des TzBfG. Regelungen finden sich darüber hinaus im Altersteilzeitgesetz, im Bundeselterngeld und Elternzeitgesetz (BEEG), sowie im Pflegezeitgesetz (vgl. Gärtner et al. 2016, 222).

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) definiert jedes Arbeitsverhältnis als Teilzeitbeschäftigung, „[...] dessen Arbeitszeit geringer ist als die betrieblich vereinbarte Regelarbeitszeit. Das Spektrum reicht dabei von zeitlich sehr geringen bis zu vollzeitnahen Beschäftigungsverhältnissen (über 30 Stunden)“ (2022).

Die Zielgruppe von TS sind Führungskräfte, für die an dieser Stelle besondere Merkmale angenommen werden. Teilzeitführung ist freiwillig gewählt, häufig zeitlich befristet, meist vollzeitnah (ab 30 Std./Woche) und als Hauptbeschäftigung angelegt (vgl. Karlshaus und Kaehler 2017, 5). Mit dieser engen Begriffsbestimmung bleibt eine kleine Zielgruppe übrig.

Führung

Die Führungstheorie weist eine Vielzahl von Begriffsdefinitionen von Führung auf. Dieses Phänomen ist bekannt und dem Umstand der verschiedenen Perspektiven geschuldet. „Fast allen Definitionen gemeinsam ist dabei das Element der Beeinflussung zur Leistungsermöglichung bei einer gemeinsamen Aufgabe.“ (Yukl 2013, S. 36; zit. n. Kaehler 2020) Rosenstiel definiert Führung aus organisationspsychologischer Perspektive wie folgt: „Führung im Betrieb ist zielbezogene Einflussnahme auf arbeitende Menschen.“ (Comelli et al. 2014, 92) Diese Begriffsbestimmung bezieht sich sinngemäß auf Führung von Menschen (‚Menschenführung‘). Die Spezifika der organisationalen Führung erfordern die folgende Konkretisierung der Definitionen von Unternehmens- und Personalführung:

Führung i. S. v. Unternehmensführung ist ein an Personal- oder Sachaspekten ansetzender Steuerungseinfluss auf den markt-, produktions- und ressourcenbezogenen Geschäftsbetrieb in einer Organisation und ihren Einheiten zum Zweck der Erreichung der Ziele der Einheit.

Führung i. S. v. Personalführung ist die Einflussnahme auf Menschen in einer Organisation und ihren Einheiten zum Zweck der Erreichung der Ziele der Einheit durch Erzeugung von Arbeitsleistungen und Erfüllung sonstiger Anforderungen. (Kaehler 2020, 42)

Als erweiterte Definition empfiehlt der Autor die drei nachfolgenden Faktoren zu berücksichtigen, um Verkürzungen zu vermeiden (vgl. 2020, 43):

- 1) Führung wird im organisationalen Kontext immer von mehreren Führungsakteuren aus beeinflusst (Führungsgeschehen): der Führungskraft als Vorgesetzter, dem Mitarbeiter als Selbstführender, den Kollegen als lateral Führende und dem Personalmanager als HR-Verantwortlicher.
- 2) Der Führungseinfluss kann durch vorausschauende Regelungen („antizipatorischer Normsetzung“) oder situative Intervention erfolgen. Ersteres gehört zum konstitutiven und strategischen Management, zweiteres wird dem operativen Management zugeordnet.
- 3) Es sollte eine Unterscheidung zwischen konstitutiver und strategischer Normsetzung erfolgen.

In den wesentlichen konzeptionellen Ansatzpunkten und Theorien von Führung spielt die Gestaltung von Beziehung im Führungsgeschehen eine relevante Rolle. Diese Beziehungsarbeit wird nachfolgend mit dem Begriff Leadership deutlich:

Leadership konzentriert Führungshandeln des Weiteren auf die aktive Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (oder im Weiteren der beteiligten Stakeholder), die gezielte Entwicklung des Personals und der Organisation unter Aspekten der Beteiligung, Transparenz, Vision, Unternehmenskultur, Weiterbildung bis hin zur Berücksichtigung (emotionaler) Bedürfnisse. (vgl. Bass 1990: 19-21; Tichy/Devanna 1995; zit. n. Langer 2009, 172f)

Die Verwendung zahlreicher Begriffe in Theorie und Praxis stellt weiterhin ein Problem dar. Kaehler stellt in einer Übersicht beispielhaft die synonym verwandten Begriffe zusammen (deutsch- und englischsprachiger Raum), Beispiele sind ‚Leitung‘, ‚Management‘, ‚Unternehmensführung‘ (2020, 45). Für die vollständige Übersicht sich auch Anhang 1).

Flexible Arbeitsmodelle

Gärtner et al. (2016) bieten eine systematische Beschreibung zum Forschungs- und Umsetzungsstand flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Für die Begriffsbestimmungen muss zwischen der zeitlichen und räumlichen Dimension unterschieden werden; beide sollen den Beschäftigten mehr Wahlfreiheit sowie Arbeitszeit- und Arbeitsort-Souveränität ermöglichen. Bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit wird differenziert zwischen chronometrischer (Volumen, bspw. Teilzeit) und chronologischer Arbeitszeit (Lage oder Verteilung, bspw. Schicht oder Arbeitszeitkonten) sowie Mischformen aus

beidem. Gärtner et al. stellen die Begriffe und Modelle systematisch dar, die vollständige Übersicht findet sich als Anhang 2) (vgl. Gärtner et al. 2016, 221ff). Chronometrisch sind die Flexibilisierungsmodelle ‚Reduzierte Vollzeit/Teilzeit‘ sowie ‚Jobsharing‘ relevant, die im TzBfG geregelt sind. Für die räumliche Dimension (Arbeitsort) die Regelungen von ‚Homeoffice bzw. Telearbeit‘.

Im nachfolgenden Kapitel werden theoretische Konzepte gemeinsamer Führung erörtert, die weitergeführt als Basis für flexible Arbeitszeitmodelle dienen.

4 Konzepte gemeinsamer Führung

Zu Beginn werden relevante theoretische Konzept eingeführt und mit dem Stand der Forschung ergänzt. Es folgt die Frage, wie verbreitet gemeinsame Führung ist und welche Chancen und Herausforderungen mit diesen Konzepten verbunden werden können.

4.1 Theoretische Grundlagen: Shared Leadership

Das Konzept Shared Leadership soll als theoretische Grundlage gelten und wird anschließend im Hinblick auf zwei Personen in gemeinsamer Führung bzw. Tandemführung vertieft. Diese „[...] kann als Spezialfall von Shared Leadership betrachtet werden, da nur zwei Personen statt einer größeren Gruppe die Führungsaufgaben übernehmen“ (Ellwart et al. 2016, 253).

Innerhalb der Führungstheorie können nach Werther die verschiedenen Konzepte der geteilten Führung im Fundament des ‚Shared Leaderships‘ (geteilte Führungsrolle) betrachtet werden. Aus wissenschaftlicher Sicht handelt es sich um ein Randphänomen gegenüber dem klassischen personenzentrierten Bild von Führung. Dabei fällt die Diskrepanz zur Praxis auf, wobei Unternehmensorganisationen Shared Leadership als Merkmal von modernen Führungsstrukturen entwickelt haben und es als selbstverständlich ansehen, diese in ihrer Organisationskultur zu leben (vgl. Werther 2016, 172).

Für die wissenschaftliche Betrachtung sind vier verschiedene theoretische Bezüge der Führungsforschung relevant, wobei die ersten zwei auf Führung als Rolle und die letzte auf Führung als sozialer Prozess abzielen. Bei der Eigenschaftstheorie stehen die Eigenschaften der Führungskraft im Fokus. Die Verhaltenstheorie konzentriert sich auf das tatsächliche Verhalten der Führungskraft und kann mit der sogenannten Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung zentrale Ergebnisse liefern, die sich auch in neueren Führungskonzepten bewähren (bspw. transaktionale und transformationale Führung).

Mit den Kontingenztheorien sollen die situationalen Wechselwirkungen bzw. Interaktionen zwischen Führungsstilen und Merkmalen der Situation in Verbindung gebracht werden. Als jüngste Strömung der Führungsforschung sind noch die Sozialen Austauschtheorien zu nennen, die die Beziehung und Wechselwirkung zwischen Führungsperson und Geführten fokussieren (vgl. Werther 2016, 172f). Weitere theoretische Grundlagen geteilter Führung, die in der historischen Entwicklung relevant sind, sind bei Werther systematisch aufgearbeitet (vgl. Werther 2014, 12ff).

In der Literatur sind unterschiedliche Definitionen von Shared Leadership zu finden, die Werther in einer Übersichtstabelle darstellt (vgl. 2016, 174), wobei er selbst nachfolgende Arbeitsdefinition vorschlägt:

„Geteilte Führung ist ein dynamischer sozialer Einflussprozess innerhalb eines Teams oder einer Organisation, bei dem mehrere formelle oder informelle Führungspersonen gemeinsam (d. h. zur gleichen Zeit) oder rotierend (d. h. zu verschiedenen Zeiten) auf ein kollektives Ziel hinwirken.“ (Werther 2016, 173)

Werther liefert mit einer metaanalytischen Perspektive relevante Forschungsergebnisse. Für das Vorhaben wurden die Befunde mehrere Metaanalysen (19 bis 50 voneinander unabhängigen Primärstudien) zum Thema Shared Leadership zusammengefasst, womit eine quantitative Datengrundlage von mehreren tausend Einzelpersonen einbezogen werden konnte. Auffällig ist das Ergebnis „positive allgemeine Beziehung zwischen Shared Leadership und (Team-)Leistung“, wobei sich das ‚positiv‘ auf den Zusammenhang zwischen Shared Leadership und Leistung bezieht und bspw. durch den Faktor der starken inhaltlichen Fokussierung erklärt werden kann. Der Kausalzusammenhang zu ‚mehr Leistung‘ ist damit nicht gemeint (vgl. Werther 2016, 175).

Für eine Zusammenfassung bisheriger Forschung zu Shared Leadership folgt Werther den Autoren Ulhøi und Müller mit ihrer konzeptionellen Unterscheidung in Antezedenzen (Entstehungsursache/Anlassfall) und Konsequenzen. Dabei wird in drei unterschiedliche Antezedenzen-Arten unterschieden. Endogene A. beschreiben eher Faktoren, die innerhalb des Teams liegen. Exogene A. beziehen sich auf externe Faktoren, die von außen auf das Team wirken, bspw. Megatrends wie der technologische Fortschritt. Vermittelnde A. sind prozessuale Faktoren, wie sozialer Austausch oder Konfliktmanagement, und sind maßgeblich für die erfolgreiche Anwendung geteilter Führung (vgl. Werther 2016, 175f). Für die vollständige tabellarische Übersicht siehe Anhang 3).

Ergänzend können die Ergebnisse einer qualitativen Interviewstudie mit 30 Führungskräften anhand der Tabelle 1 dargestellt werden, deren Ziel es war, die Einflussfaktoren auf individueller, zwischenmenschlicher und organisationaler Ebene zu identifizieren. Die prozentualen Ergebnisse zeigen an, mit welcher relativen Häufigkeit die Faktoren über aller Teilnehmer:innen hinweg genannt wurden. Fachkompetenz, Vertrauen, strukturierte Prozesse und klare Verantwortlichkeiten weisen hierbei auffällig übereinstimmende Ergebnisse auf (vgl. Werther 2016, 176f).

Individuelle Einflussfaktoren		Zwischenmenschliche Einflussfaktoren		Organisationale Einflussfaktoren	
Fachkompetenz	70 %	Vertrauen	70 %	Strukturierte Prozesse	73 %
Konfliktkompetenz	50 %	Kontaktfrequenz	50 %	Klare Verantwortlichkeiten	70 %
Soziale Kompetenz	40 %	Konkurrenz	47 %	Positive Organisationskultur	67 %
Offenheit	40 %	Reziprozität	43 %	Gemeinsame Zielorientierung	53 %
Führungspräferenz	37 %	Ähnlichkeit der Arbeitsweisen	40 %	Partizipationskultur	50 %
Machtmotivation	37 %	Kommunikation	33 %	Ergebnisorientierung	43 %
Selbstwirksamkeit	30 %	Wertschätzung	30 %	Zeitliche Ressourcen	33 %
Egoismus	20 %	Produktivität	30 %	Freiheiten der Führungskräfte	27 %
		Unterstützung	23 %	Führungskräfte in Moderatorenrolle	20 %

Tab. 1: Ergebnisse einer qualitativen Studie zu Shared Leadership (Werther 2016, 177)

Für zukünftige Forschungen sollten nach Einschätzung von Werther zwei Themen weiterbearbeitet werden: der Einfluss individueller Machtmotivation sowie der Stellenwert der Kontaktfrequenz bei Shared Leadership.

Abschließend betont Werther, dass Shared Leadership als Führungsstruktur oder Arbeitsmodell betrachtet werden muss und nicht mit der Verkürzung auf einen Führungsstil verstanden werden kann (vgl. Werther 2016, 175). Die Dimensionen oder Perspektiven von Shared Leadership können unterschiedlich sein,

„doch letztlich geht es immer darum, dass zwei oder mehr Personen parallel oder rotierend Führungseinfluss ausüben. Somit ist die Extremform von Shared Leadership der Fall, dass alle Mitglieder eines Teams Führungseinfluss ausüben – was allerdings nicht immer zum besten Ergebnis führen muss“ (Werther 2016, 185).

Es gibt verwandte Konzepte und Bezüge, die an dieser Stelle abgegrenzt werden sollen: zum einen die Teamforschung nach Avolio et al. (Avolio et al. 2009, 431f) sowie die aufgeteilte Führung (distributed leadership), die Teammitglieder und/oder die Organisation adressiert, und zum anderen die geteilte Führung (Shared Leadership) als

Gruppenkonzept betrachtet, bei dem Führungsaufgaben von mehr als zwei Teammitgliedern oder rotierend im Team übernommen werden (vgl. Conger und Pearce 2003).

Zusammenfassend spielt Shared Leadership im Sinne der Fragestellung in zweifacherweise eine Rolle. Erstens erfüllt das Modell TS an sich die theoretischen Voraussetzungen, d. h. die Aufteilung einer Führungsposition zwischen zwei Personen als TS-Tandem (Topsharende). Der zweite Aspekt betrifft Führen in Teilzeit, da das Führungstandem aus zwei Führungskräften in Teilzeit besteht. „Auch bei Führen in Teilzeit müssen in vielen Fällen Modelle gefunden werden, um den Führungseinfluss auf mehrere Personen zu verteilen, da die Teilzeit-Führungskraft nicht immer erreichbar und verfügbar sein kann.“ (Werther 2016, 183)

Es folgt die Vertiefung gemeinsamer Führungskonzepte als Tandemführung, mit dem Fokus einer Aufteilung auf zwei Personen und dem Aspekt von Teilzeitbeschäftigung. Es gibt unterschiedliche theoretische Modelle oder Konzepte, die sich begrifflich unterscheiden und inhaltliche Überschneidungen haben: TS als Wortspiel mit Jobsharing (vgl. Kuark 2002), Co-Leitung (vgl. Ellwart et al. 2016) oder (formale) Doppelspitze (vgl. Schreyögg 2005). In dieser Arbeit wird der von Kuark (2002, 2003) geprägte Begriff TS verwendet sowie die neutralen Begriffe Tandemführung oder Führungstandem.

Nach Ellwart sind einige Merkmale konzeptübergreifend bedeutsam und können als gemeinsamer Nenner von Tandemführung vorausgesetzt werden (vgl. Ellwart et al. 2016, 252f).

- Als Vorgesetzte stehen zwei Personen gleichberechtigt einer Organisationseinheit vor (Struktur). Zudem werden Mitarbeitende angeleitet und motiviert, um die Bearbeitung einer gemeinsamen Aufgabe zu ermöglichen und ein gemeinsames Ziel zu erreichen (Prozess) (vgl. Conger und Pearce 2003).
- Das Führungstandem ist bezüglich der Machtposition gleichberechtigt (vgl. Schreyögg 2005, 218f)
- Die geteilte Führungsposition bedeutet für die Personen eine Tätigkeit in Teilzeit.
- Die Aufteilung der Aufgaben erfolgt nach abgestimmten Kriterien.
- Werte und Ziele gegenüber der Aufgabe werden geteilt (vgl. Heenan und Bennis 1999).
- Das Führungstandem trägt die Verantwortung gemeinsam (Entscheidungen) (vgl. Alvarez und Svejnova 2005).
- Die gemeinsame Kooperation wird gelebt und Informationen werden geteilt (vgl. Troiano 1999).

- Es gibt eine gemeinsame überschneidende Arbeitszeit zur Abstimmung.

Ellwart betont an dieser Stelle die Abgrenzung zu einem Stellvertretermodell. Wesentlich für das Führungsstandem bleibt, dass sie „im hier dargestellten Kontext gemeinsam und gleichberechtigt für die Erfüllung der Führungsaufgabe verantwortlich sind und diese zeitlich sowie inhaltlich nach vorab definierten Kriterien teilen“ (Ellwart et al. 2016, 253). Die Aufteilung der Führungsverantwortung, der Arbeitszeiten und der Aufgaben richtet sich nach den Anforderungen der jeweiligen Führungsstelle. Die Leitungsaufgaben können gemeinsam (shared), geteilt (splitted) oder in einer Mischung aus beiden (pairing) wahrgenommen werden.

In Kapitel 5 wird das Modell TS als theoretische Basis für die Analyse vertieft. Zunächst soll im nachfolgenden Kapitel der Forschungsstand der relevanten Themenbereiche betrachtet werden.

4.2 Stand der Forschung

Bei den einschlägigen Publikationen zu gemeinsamer Führung sind zwei Aspekte auffällig. Erstens trägt die Schweiz im Ländervergleich einen großen Anteil zum deutschsprachigen Wissenschaftsstand bei und zweitens wurde größtenteils mit qualitativen Einzelstudien geforscht. Als Begründung wird angenommen, dass die Vergleichsmöglichkeiten durch die hohe Spezifität des Konzepts und die eher individuell angelegten Anwendungsfälle schwierig sind.

Konzepte und Modelle gemeinsamer oder geteilter Führung sind noch ‚jung‘ und werden daher aus verschiedenen Theorie- bzw. Forschungsperspektiven gespeist. Dazu zählen Jobsharing, Teilzeitführung (Vereinbarkeit von Familie und Beruf) sowie gemeinsame Führung (Shared Leadership), die in Kapitel 2.2.1 vorgestellt werden. Die Teilzeitforschung wird in Kapitel 2.2.2 bearbeitet und mit den quantitativ angelegten Forschungen zur Verbreitung in Kapitel 2.2.3 ergänzt.

4.2.1 Jobsharing, Teilzeitführung, gemeinsame Führung

Das Arbeitsmodell Jobsharing kommt aus den USA und erlangte in den 70er Jahren Bekanntheit. Charakteristisch ist die Aufteilung einer Vollzeitstelle auf zwei Teilzeitbeschäftigte; die konkrete Ausgestaltung ist fallabhängig und kann vollständig getrennt (splitting) oder auch geteilt (pairing) umgesetzt werden. Olmsted definiert Jobsharing wie folgt: „Jobsharing is a voluntary work arrangement in which two people hold responsibility for what formerly one full-time position was responsible for.“ (1977, 78)

Die empirischen Grundlagen kommen aus der Hamburger Forschungsgruppe um Michael Domsch mit der Fragestellung von ‚Teilzeit und Jobsharing in Führungspositionen‘; die Untersuchung erfolgte im öffentlichen Dienst. Dazu wurden mit qualitativen Interviews zum einen bestehende Führungstandems befragt und zum anderen Stelleninhaber einer Führungsposition, die nicht geteilt ist. Das Erkenntnisinteresse lag in der Teilbarkeit von Managementpositionen (systematischer Kriterienkatalog) sowie im Erarbeiten einer Akzeptanzstrategie bei bestehenden Widerständen innerhalb der Organisation. Die Ergebnisse übertrafen die Erwartungen, somit konnten die untersuchten Aufgaben trotz teilungskritischer Ausprägungen getrennt werden. Die Autoren bilanzierten, dass die „mangelnde Verbreitung von Teilzeitarbeit in Managementpositionen auf sozio-emotionale Faktoren zurückzuführen sei. Vorurteile sind in diesem Zusammenhang ein zentraler Problemkomplex“ (Domsch et al. 1998, 99).

Entwicklung von TS in der Schweiz: Das aus der Schweiz kommende Modell TS entstand unter Zusammenarbeit vieler Beteiligter im Rahmen des ‚Projekts TopSharing‘, die systematisch die Frage von Jobsharing in Führungspositionen bearbeitet haben. Ziel sollte es sein, wissenschaftliches Wissen mit theoretischen Konzepten sowie empirischen Erkenntnissen für die Umsetzung in der Praxis zu entwickeln. Methodisch wurde in zwei Schritten gearbeitet. Im ersten Schritt wurde von Baillod eine Literaturstudien durchgeführt (Analyse) mit dem Berichtsergebnis, dass noch weniger Erkenntnisse zum Jobsharing in Führungspositionen vorliegen als zum Bereich Teilzeit in Führungspositionen. Er eruierte zudem die Voraussetzungen, die Teilzeitführung im Tandem fördern (vgl. Kuark 2002, 71). Der Schwerpunkt lag auf der Teilbarkeit von Führungsaufgaben, gestützt auf den Ergebnissen von Domsch et al. (vgl. 1998, 97ff), die später auch von Kuark (vgl. 2002, 70ff) und Ellwart et al. (vgl. 2016, 251ff) aufgegriffen wurden. Im zweiten Schritt wurden Pilotfälle als Praxiserfahrung begleitet, die TS als fundiertes arbeitsorganisatorisches Modell erprobt haben. Im Ergebnis bilanzierten die Pilot-Beteiligten, dass sich dieses Modell als Planungsinstrument zur Einführung und/oder Begleitung von Jobsharing als praxistauglich erprobt hat (vgl. Kuark 2002, 71f). Diese Ergebnisse überzeugen durch eine hohe Praxisorientierung (bspw. Arbeitshilfen), müssen aber aus theoretisch-wissenschaftlicher Perspektive als nicht ausreichend fundiert bewertet werden.

Im Jahr 2013 hat die Autorengruppe Wyss, Frei und Lipp in der Schweiz eine qualitative Studie zu gemeinsamer Führungsverantwortung in Unternehmen durchgeführt.

Exemplarisch wurden mit dem Modell TS die Rahmenbedingungen für eine Implementierung analysiert. Daraus wurden drei konkrete Empfehlungen abgeleitet:

„1) vorgängiges Abholen des vorhandenen Commitments für die Installation einer geteilten Führung, 2) Klärung der Aufgabeninhalte, Zielsetzungen und Ressourcen für die geteilte Führung und 3) Vornehmen einer umfassenden Analyse der kulturellen und organisationalen Bedingungen hinsichtlich geteilter Führung“ (Wyss et al. 2013, 5).

Zudem wurde aus den identifizierten Kontextfaktoren ein Selbsteinschätzungsinstrument mit 36 Aussagen für interessierte Führungskräfte entwickelt. Damit können Anhaltspunkte gewonnen werden, an welchen Stellen sich das Unternehmen bezüglich der gemeinsamen Führung weiterentwickeln kann/muss (vgl. ebd. 2013, 82ff; 179f).

In einer gemeinsamen Veröffentlichung von Kuark und Wyss werden die identifizierten organisatorischen Kontextfaktoren als Voraussetzungen für eine gelingende Einführung von TS erklärt (vgl. Kuark und Wyss 2016, 40f). Diese Rückkoppelung oder Ergänzung kann als theoretisch-wissenschaftliche Anreicherung des Modells bewertet werden und zeigt deutlich auf, dass ein großer Teil der Arbeit vor der Implementierung ansteht (Analyse organisatorischer Kontext).

Mulle hat die Zufriedenheit von Geführten unter TS-Tandems mit fünf qualitativen Interviews in vier unterschiedlichen Unternehmen untersucht. Sie bilanzierte die allgemeine Beobachtung, dass eine große Zufriedenheit mit dem Modell TS besteht. Wesentliche Grundvoraussetzungen dafür sind eine einheitliche Kommunikation und Zugänglichkeit. Die Mitarbeitenden profitieren am deutlichsten, wenn das Führungst tandem hybrid/ergänzend besetzt und im Pairing umgesetzt wird. Insgesamt ist dieses Modell besser geeignet für Mitarbeitende mit einem hohen Autonomiegrad. Im Weiteren gelten die Faktoren, die auch für Einzelführung relevant sind (vgl. Mulle 2022, 45ff).

Entwicklung von TS in Deutschland: In Deutschland näherte sich Broel im Jahr 2013 dem Thema aus betriebs- bzw. personalwirtschaftlicher Sicht mit einer Evaluationsstudie an und kombinierte qualitative und quantitative Forschung. Bestandteile waren Interviews mit Führungst tandem sowie eine Internetbefragung von Unternehmen. Die Forscherin leitete aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen ab, wie die Einführung von TS gelingen kann. Ihr Forschungsinteresse galt der strategischen Bedeutung von Teilzeitarbeit im Hinblick auf den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel und die Wettbewerbsfähigkeit. Als Gründe für die geringe Verbreitung von Führung in Teilzeit wurden Vorbehalte aufgrund möglicher Mehrarbeit und einer ablehnenden Haltung der Vorgesetzten genannt. Broel konnte die Sekundärforschung zum Thema

Teilzeitführung und TS bestätigen und betonte die Bedeutung der unterstützenden Unternehmenskultur als Voraussetzung. Ein veraltetes Verständnis von Führung ist für einen Wertewandel und damit für eine Entscheidung für TS wenig förderlich. Mit steigendem Druck auf dem deutschen Arbeitsmarkt wird die Veränderungsbereitschaft in Unternehmen erhöht und Teilzeitarbeitsmodelle wie TS werden in Deutschland populärer (vgl. Broel 2013).

Weitere Autor:innen in Deutschland haben sich mit den Voraussetzungen und der Machbarkeit beschäftigt und diese insbesondere aus wirtschaftspsychologischer Perspektive untersucht. Ellwart, Blanke und Russell haben im Jahr 2016 im Rahmen einer systematischen Evaluationsstudie das Bistum Trier (Caritas) mit der befristeten Einführung von TS (Position Abteilungsleitung) begleitet. Der Auswertungsbericht liefert eine Beschreibung des Modells Co-Leitung, eine theoretische Fundierung sowie den Stand der Forschung. Die Praxisorientierung wird deutlich an verschiedenen Handlungsempfehlungen bezüglich der Aufgabenteilung, der organisatorischen Voraussetzungen sowie der unterstützenden Rahmenbedingungen (vgl. Ellwart et al. 2016, 252ff). Blanke trägt in diesem Projekt mit ihrer Interviewstudie zur prognostischen Evaluation von Co-Leitungsmodellen im Beratungskontext bei. Mit ihrem Ansatz Co-Leadership bewegt sie sich mit der theoretischen Untersuchung stärker in der Perspektive Shared Leadership und fokussiert sich auf Kenntnisse der Gruppen(-aufgaben)- und Führungsforschung. Sie zeigt mit ihren Ergebnissen, dass die direkte Mitarbeiterführung von den Führungskräften als klare Aufgabenteilung (splitting) bevorzugt wird (vgl. Blanke 2014). Dieser Beitrag ist aus vier Gründen von besonderer Relevanz. Erstens bestätigt er die konzeptionellen Ansätze des Modells TS von Kuark (2002, 2003 sowie 2016). Zweitens ist das ähnliche gelagerte Modell Co-Leitung/Co-Leadership eine geeignete theoretische Ergänzung mit wissenschaftlicher Expertise aus Deutschland. Drittens sind in der Untersuchung Führungskräfte aus der SW beteiligt, die Besonderheiten gegenüber der freien Wirtschaft mitbringen. Viertens gibt es empirische Befunde bezüglich der Führungsaufgaben im Beratungskontext, in dem fachliche Anleitung und Coaching von Beschäftigten berücksichtigt werden.

Aus wirtschaftspsychologischer Sicht haben Vincent-Höper et al. im Jahr 2017 in einer qualitativen Studie zwölf Voraussetzungen identifiziert, die für die Einführung von geteilter Führung förderlich sind. Dabei sind individuelle Voraussetzungen des Führungstandems besonders relevant sowie bspw. personen- und bedingungsbezogene Aspekte wie die klare Aufteilung der Verantwortung und der Grad der Teamfähigkeit.

Zudem wurden 15 mögliche Auswirkungen identifiziert, die sich als Chancen und Risiken darstellen lassen. Aus den Ergebnissen wurde eine Screening-Modell entwickelt, das eine erfolgreiche Einführung geteilter Führung in der Praxis unterstützen soll (vgl. Vincent-Höper et al. 2017, 14ff). Bereits Wyss et al. (2013) sowie Kuark und Wyss (2016) haben in der Schweiz ähnliche Forschungsarbeiten durchgeführt. Ellwart et al. (2016) sind in ihrer Evaluationsstudie zu vergleichbaren Ergebnissen gekommen. Vincent-Höper et al. teilen die theoretische Perspektive von Shared Leadership und haben es verpasst, die Konzepte und Kenntnisse aus TS, Co-Leitung oder Teilzeitführung inhaltlich in ihre Forschungsarbeit einzubeziehen. Die Auswahl der befragten Interviewpersonen bestand aus zehn Führungskräften in Deutschland, die keine Erfahrung mit geteilter Führung haben und daher assoziative bzw. spontane Einschätzungen zu diesem Modell generiert haben. Deduktiv wurden die übergeordneten Dimensionen definiert (Unterteilung in personenbezogene und bedingungsbezogene Voraussetzungen) und die Bildung der Kategorien wurden induktiv aus dem Material abgeleitet. Schlussendlich kamen sie zu ähnlichen Schlussfolgerungen und Empfehlungen, d. h. das Gesamtergebnis bestätigt die bestehenden Erkenntnisse.

Cooiman, Krzywdzinski und Christen haben im Jahr 2019 sozialwissenschaftlich mit einer empirischen Studie qualitativ und quantitativ geforscht. Sie haben Jobsharing auf Positionen mit Führungsverantwortung bzw. mit anspruchsvollen Expertenaufgaben untersucht. Die Datenerhebung umfasste Interviews mit Vertreter:innen der Personalabteilungen, eine quantitative Onlinebefragung der Jobsharer:innen und leitfadengestützte Interviews mit Führungstandems. Aus den Ergebnissen wurden insgesamt vier Typen identifiziert, zwei davon sind im Sinne des TS mit gemeinsamer Verantwortung relevant, nämlich die Typen ‚symbiotische Karrieretandems‘ (eher ebene Teamleitung) und ‚Sparringspartner*innen im höheren Management‘. Bei den Typen ‚fremdbestimmte Tandems‘ und ‚strategische Bündnisse im höheren Management‘ werden die Aufgaben geteilt und der Anteil der Zusammenarbeit ist gering. Mit Ausnahme des eher negativ bewerteten Typs ‚fremdbestimmte Tandems‘ werden die drei anderen Typen in der Gesamtbewertung als positiv beschrieben und entstehen durch eine bewusste Entscheidung und aktives Handeln (vgl. Cooiman et al. 2019, 29).

Zudem sind die Passungskriterien sowie der Mehrwert unterschiedlich. Beim ‚symbiotischen Karrieretandems‘ sind das gegenseitige Vertrauen, Sympathie sowie ein ähnliches Anspruchs- und Ambitionsniveau unerlässlich. Für sie steht die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie an erster Stelle. Bei den ‚Sparringspartner*innen im höheren

Management' spielen diese Faktoren zwar ebenfalls eine Rolle, aber auch die fachliche Komplementarität ist relevant, denn das strategische Lernen voneinander und die gemeinsame Diskussion der Entscheidungen sind hierbei von Bedeutung (Optimierung der Entscheidungsqualität) sowie die Möglichkeit, gemeinsam eine besonders anspruchsvolle Stelle zu besetzen (vgl. ebd., 57f). Bezüglich der Rahmenbedingung werden drei unterstützende Maßnahmen empfohlen. Erstens wird die Unterstützung der Vorgesetzten sowie die Unternehmenskultur als maßgebliche Erfolgsfaktoren genannt. Hilfreich könnte ein Schulungsangebot bzw. Coaching für die/den Vorgesetzten sein zum Thema Führung von Tandems, auch mit dem Ziel, die strategischen Vorteile des Modells zu vermitteln. Zweitens können gut geschulte Mitarbeiter in der Personalabteilung als Ansprechpartner zu diesem Modell informieren und zu mehr Sichtbarkeit beitragen. Drittens sind die IT-Systeme häufig personenbezogen organisiert und erschweren vielen Führungstandems die gemeinsamen Managementaufgaben (vgl. ebd., 58f).

Luong hat mit einer qualitativen Studie die Bedeutung der sozialen Kompetenzen im Modell TS untersucht und inwieweit diese in der Managementdiagnostik bei der Führungskräfteauswahl bzw. -entwicklung in Unternehmen Berücksichtigung finden. Aus wirtschaftspsychologischer Sicht identifiziert sie 17 relevante soziale Kompetenzen, bezugnehmend auf die Dimensionen sozialer Kompetenzen nach Kanning (vgl. 2009). Für das Führungstandem sind insbesondere die soziale Orientierung und die Offensivität erfolgsfördernd. Im Hinblick auf die derzeitige Managementdiagnostik scheint das Interesse an der Führungskräfteauswahl höher zu sein als an der Entwicklung. Zudem werden lediglich sieben soziale Kompetenzen beachtet, weshalb an dieser Stelle ein Entwicklungsbedarf attestiert wird (vgl. Luong 2021).

Mit Bezug auf die Praxis der SW wird über die Caritas und das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ berichtet. wird Tosharing als ein attraktives Instrument im sogenannten Diversity Management beschrieben, als Beispiel für eine geschlechtergerechte Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahme. Damit sollten die Voraussetzungen für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen verbessert werden (vgl. Dreas 2019, 113ff). Zudem begleitet die Organisationsberatung EAF Berlin mit Nina Bessing die Caritas auf dem Weg zu mehr Vielfalt und Diversität und bringt zum Thema ‚flexible Arbeitsmodelle‘ für Führungskräfte Expertise aus der freien Wirtschaft im Forschungsprojekt „FlexShip“ mit. Mit TS können insbesondere Nachwuchsführungskräfte motiviert werden (vgl. Bessing 2017, 2).

4.2.2 Forschungsergebnisse zu Teilzeitarbeit

Die Schweiz ist hinsichtlich der Frage bezüglich Teilzeitarbeit Deutschland etwas voraus. Kuark spricht von zwei maßgeblichen Vorurteilen gegenüber Teilzeit und damit gegenüber der Basis für eine Teilbarkeit einer Führungsposition. Zum einen wird der Mythos erwähnt, dass sich Mitarbeiter in Teilzeit weniger engagieren. Dies führt zu der Wahrnehmung, dass sie für weniger qualifizierte Tätigkeiten geeignet sind. Der zweite Mythos bezieht sich auf das Selbstverständnis der Führungskräfte. Sie halten sich für unersetzlich, der hohe Leistungsdruck führt zu einem ‚Managerbild‘, das eher 120 % und mehr Einsatz bringt. Die persönlichen und gesundheitlichen Risiken dieser Gruppe sind entsprechend hoch einzuschätzen (bspw. stressbedingte Gesundheitsstörungen, Berufskrankheiten oder Unfälle) (vgl. Kuark 2002, 70f). Die empirische Studie „Teilzeit in Führung“ in der Schweiz zeigte im Jahr 1996 eine gesellschaftliche Realität, die mit den Vorurteilen übereinstimmt. Teilzeitarbeit ist eine Frauendomäne, sie zementiert die klassische Rollenverteilung in der Familie, ist häufig nicht freiwillig, wird seltener für qualifizierte Stellen angewandt und ist schlechter bezahlt (vgl. Strautmann, Hirt, Müller 1996, 29; zit.n. Kuark 2002, 71).

Im Diskurs um betriebliche Flexibilität und Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben Hipp et al. die Bestimmungsfaktoren für die Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern im europäischen Vergleich untersucht. „Ziel unserer Untersuchung ist es, die Umstände zu identifizieren, unter denen Manager trotz formeller und informeller Hürden ihre Arbeitszeit reduzieren und zu erklären, warum wir große Unterschiede in der Verbreitung von ‚Teilzeit-Managern‘ innerhalb Europas finden.“ (Hipp und Stuth 2013, 101) Dazu haben sie eine Mehrebenenanalyse der Europäischen Arbeitskräfteerhebung aus den Jahren 2009, 2014 sowie 2019 systematisch ausgewertet. Die Ergebnisse über einen Zeitraum von zehn Jahren ermöglichen Aussagen zur Entwicklung im Sinne einer Längsschnittstudie. Tabelle 2 zeigt einen Auszug der Zahlen als Übersicht, mit dem Fokus auf Deutschland.

In Deutschland	Geschlechtervergleich	2009	2014	2019
Führungskräfte in Teilzeit <i>mit 30 Wochenarbeitsstunden oder weniger</i>	Gesamt	5 %	9 %	14 %
	Frauen	--	25 %	32 %
	Männer	--	4 %	3 %
Führungskräfte mit Wunsch einer Reduzierung <i>um 5 Wochenarbeitsstunden</i>	Frauen	>5 %	>5 %	13 %
	Männer	>5 %	>5 %	17 %

Tab. 2: Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland, eigene Darstellung nach Hipp, Stuth et al. 2013, 2017 und 2022

Die Ergebnisse zeigen, dass die prozentuale Anzahl der Führungskräfte in Teilzeit seit 2009 gestiegen ist und im Geschlechtervergleich insbesondere weibliche Führungskräfte Teilzeit nutzen, häufig mit der Begründung von Pflege- und Betreuungsverpflichtungen. Relevant sind zudem die prozentualen Werte im Hinblick auf den Wunsch der Reduzierung von fünf Wochenarbeitsstunden bei Vollzeit-Führungskräften. Hierbei fällt die deutliche Steigerung im Jahr 2019 auf und der geschlechterbezogene Aspekt mit 13 % bei den Frauen und 17 % bei den Männern.

Die Verfassenden bilanzierten im Jahr 2013, dass nicht rechtliche, sondern in erster Linie kulturelle Faktoren und normative Erwartungshaltungen die Unterschiede im Ländervergleich erklären. Trotz großer Varianz innerhalb Europas ist Teilzeit unter Führungskräften nicht weit verbreitet.

„Selbst in Ländern mit hohen Teilzeitquoten, wie den Niederlanden oder dem Vereinigten Königreich, arbeiten lediglich 12 bzw. 8 % der Manager weniger als 30 Stunden pro Woche. Im Gegensatz dazu steht der Wunsch vieler Manager nach einer Arbeitszeitreduzierung. In Tschechien und Österreich möchten zum Beispiel mehr als 30 % aller befragten Manager weniger arbeiten.“ (Hipp und Stuth 2013, 119)

Die Forscher konnten zwei positive Wirkfaktoren nachweisen. Die generelle Verbreitung von Teilzeitarbeit im jeweiligen Land (,Teilzeitkultur‘) sowie eine geschlechteregale Einstellung wirken sich positiv auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass Führungskräfte ihren Wunsch auf Arbeitszeitreduzierung umsetzen. Als negativer Wirkfaktor konnte eine ausgeprägte Anwesenheitskultur in der Führungsetage identifiziert werden. Im Jahr 2009 konnte hingegen kein signifikanter Effekt im Zusammenhang mit dem Recht auf einen Teilzeitarbeitsplatz festgestellt werden. Auch der Frauenanteil in den Vorständen börsennotierter Unternehmen scheint keinen direkten Wirkzusammenhang zu haben, um ein männlich konnotiertes Bild des ‚idealen Managers‘ aufzuweichen (vgl. Hipp und Stuth 2013, 119). Aus den Ergebnissen aus dem Jahr 2014

schlussfolgerten die Verfassenden, dass für die Attraktivität und Akzeptanz im nächsten Schritt die Personalpolitik die wesentlichen Weichen stellen könnte, zudem ist der Rechtsanspruch auf die Rückkehr zu einem Vollzeitarbeitsplatz relevant. Mit einem Mehr an ‚Teilzeitkultur‘ könnten sich die Zahlen im Geschlechterverhältnis bei den Führungskräften möglicherweise ändern (vgl. Stuth und Hipp 2017, 42). Mit den Ergebnissen aus dem Jahr 2019 ergänzen Hipp et al., dass das Recht auf eine befristete Teilzeit („Brückenteilzeit“) als rechtliche Änderung per 2019 relevant ist, was die Rückkehr in eine Vollzeitbeschäftigung garantiert und zwischen einem und fünf Jahren vorab vereinbart werden kann. Neben der länderspezifischen ‚Teilzeitkultur‘ spielen zudem die wirtschaftliche Entwicklung und die Größe des Dienstleistungssektors eine Rolle (vgl. Hipp et al. 2022, 14).

Richtungsweisend können die präferierten Wochenarbeitszeiten sein (gegenüber vereinbarter und tatsächlicher), die Holst et al. im Führungskräfte-Monitor für das Jahr 2015 auswerten konnten. Demnach würden Führungskräfte in Deutschland im Durchschnitt sechs Stunden pro Woche weniger arbeiten wollen, geschlechterbezogen präferieren Frauen 34 und Männer 38 Stunden (vgl. Holst und Friedrich 2017, 38). Diese Präferenzen liegen ‚noch‘ außerhalb der definierten Teilzeittätigkeit, weisen aber auch deutlich die Bedarfe auf. Einerseits scheint eine hohe zeitlich Verfügbarkeit der Führungskräfte unverändert aufstiegsrelevant zu sein, andererseits wird die Entwicklung und Anerkennung alternativer Karrieremodelle ein wesentlicher Baustein im Wettbewerb sein (ebd. vgl. 2017, 39).

Eine weitere Differenzierung über Teilzeit hinaus bietet die sozialwissenschaftliche Aufarbeitung von Gärtner, Garten und Huesmann im Jahr 2016. Sie haben den Stand der Forschung bezüglich flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte in Deutschland systematisch analysiert. Die Zahlen aus einer Umfrage aus dem Projekt „Flexship“ mit 793 Führungskräften ergeben, dass eine große Lücke zwischen dem unternehmensseitigen Angebot und der tatsächlichen Nutzung besteht. Diese Erhebung wurde vom Führungskräfteverband ULA beauftragt und in Kooperation mit der EAF Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) durchgeführt. Es wurde die Frage gestellt, welche Angebote flexibler Arbeitsmodelle im Unternehmen bestehen und welche davon persönlich genutzt werden bzw. wurden. Die Umfrageergebnisse erzielten mit 14,9 % ähnliche Werte zur tatsächlichen Teilzeit-Realisierung wie die Studie von Hipp et al. (2017, 2022). Bezüglich Jobsharing wird deutlich, dass dieses Arbeitsmodell von 26,9 % der Unternehmen angeboten wird und zu den am wenigsten verbreiteten

Modellen gehört. Die tatsächliche Nutzung von Jobsharing bei Führungskräften mit 1,3 % ist ebenfalls niedrig. Gärtner et al. resümierten, dass es auf beiden Seiten ungedeckte Bedarfe an flexiblen Arbeitsmodellen gibt, da die Differenzen zwischen Wünschen, Angeboten und Nutzung stark abweichen. In der nachfolgenden Abbildung sind die Ergebnisse grafisch als Übersicht abgebildet.

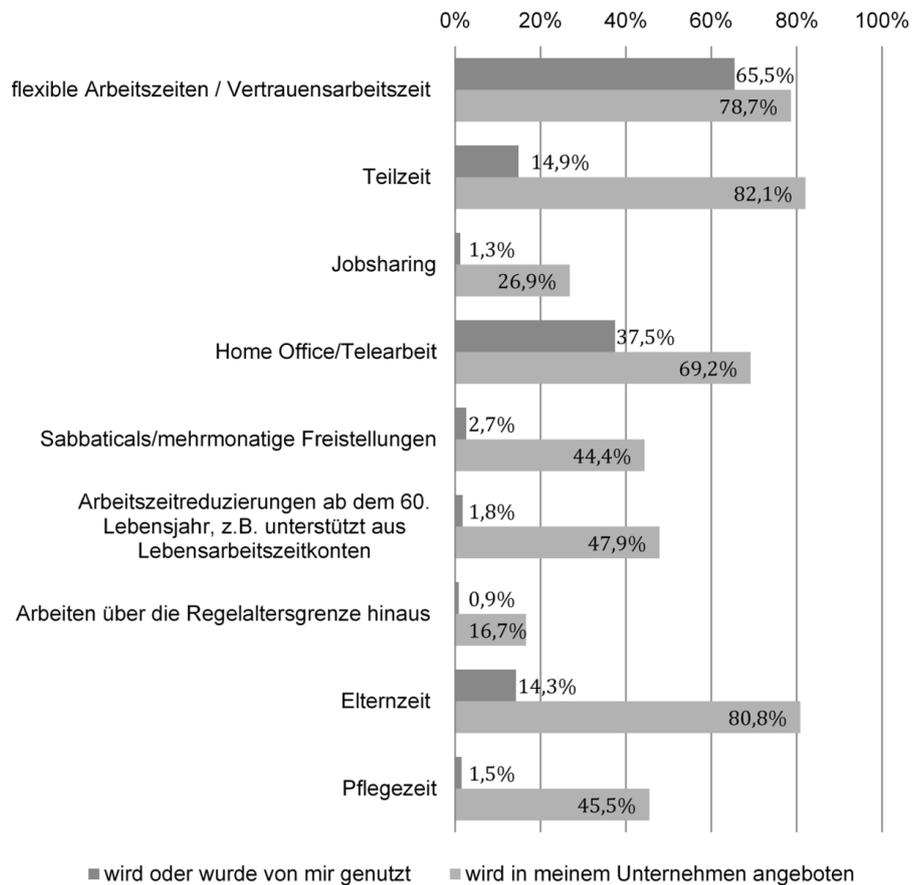


Abb. 1: Übersicht Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen und die eigene Nutzung unter Führungskräften (in %, N = 793) (Gärtner et al. 2016, 225)

Die positiven Forschungsergebnisse aus verschiedenen Pilotprojekten zeigen, dass die Modelle attraktiv gestaltet sind und funktionieren können. Forschungsbedarf gibt es für modellübergreifende Arbeitsmodelle, die im Hinblick auf Nutzungsmotive, Verbreitung und Effekte untersucht werden sollten. Zudem wird die Datenlage bei Führungskräften als lückenhaft beschrieben, weil diese Gruppe nicht trennscharf erfasst wird (vgl. 2016, 228f).

Bessing et al. haben im gleichen Forschungs-Praxis-Projekt „Flexship“ für den qualitativen Forschungszugang die Methoden Fokusgruppe (Workshops) und Einzelinterviews gewählt und hierfür 63 Befragte aus fünf Unternehmen untersucht. Ergänzend kam die Methode „360-Grad-Feedback“ zum Einsatz, um eine Reflexion aus der Perspektive verschiedener Akteursgruppen zu ermöglichen. Es wurden die

Erfolgsfaktoren aus sechs Perspektiven relevanter Akteure ausgewertet und jeweils wesentliche Aspekte für die praktische Umsetzung benannt. Ein zentrales Ergebnis der qualitativen Analyse ist der Begriff „reduzierte Vollzeit“, da die Führungskräfte in der Regel vollzeitnah arbeiten und sich die Reduzierung eher auf die Überstunden bezieht. ‚Teilzeit‘ wird weiterhin als „Karrierekiller“ antizipiert, daher wird strategisch zur Sicherung der Akzeptanz der Begriff für Führungskräfte empfohlen (vgl. Bessing et al. 2017, 85f). Bessing et al. fassen ihre Ergebnisse folgendermaßen zusammen: Flexible Arbeitsmodelle fordern die bestehende Arbeits- und Organisationskultur heraus, die offene und auf Vertrauen basierende Führungskultur ist ebenso Voraussetzung, wie die notwendigen Veränderungsschritte innerhalb der Strukturen und Prozesse (vgl. ebd. 2017, 99).

Ladwig und Domsch empfehlen für die Implementierung von „Führung in Teilzeit“ (FiT) ein systematisches Vorgehen. Mit dem entwickelten FiT-Phasenmodell wird ein strukturiertes Vorgehen für die Planung, Analyse, Umsetzung sowie Evaluation (Management) empfohlen. Zudem wird die Bedeutung einer Chancen-Risiko-Analyse betont, um grundsätzlich eine tragfähige Entscheidung für ein passendes FiT-Modell treffen zu können. Wie in anderen Changemanagement-Prozessen auch, ist die Beteiligung aller Akteure (Stakeholder) ein maßgeblicher Gelingens-Faktor. Geeignet ist dafür die Methode „360-Grad-Check“, bei der alle von der FiT-Lösung betroffenen und relevanten Akteure (auch „Teilzeitfamilien“ genannt) in die Abstimmung einbezogen werden (vgl. Ladwig und Domsch Michel E. 2017, 115ff). Relevant sind dabei zwei Aspekte. Zum einen bringen die verfassenden Personen eine grundlegende Expertise für TS mit. Zum anderen führen die Managementempfehlungen (FiT-Phasenmodell und „360-Grad-Check“) schrittweise Vorgehen konkret in die relevanten Situationsanalysen, um die beste FiT-Lösung mehrperspektivisch und tragfähig zu erarbeiten (Perspektive des geführten Teams/der Mitarbeiter:innen).

4.2.3 Verbreitung von Konzepten gemeinsamer Führung

Etliche Studien, sowohl qualitative als auch quantitative, beschäftigen sich mit dem Interesse an und der Verbreitung von flexiblen Arbeitsmodellen für Führungskräfte. Bei dem Modell TS sind die zwei Stränge Teilzeit und Jobsharing relevant, wobei Ersteres in Deutschland deutlich bekannter ist und eine bessere Datenlage mitbringt.

Es lohnt der Blick in die Schweiz, die im europäischen Vergleich Vorreiter im Hinblick auf Teilzeit ist; zudem hat auch das Modell Jobsharing/TS auf dem Schweizer Arbeitsmarkt eine größere Verbreitung erreicht.

Im Jahr 2014 wurden mit einer quantitativen Forschung 384 Unternehmen branchenübergreifend befragt mit dem Ziel, einen Einblick in die Situation von Jobsharing in der Schweiz zu erhalten. Als relevante Voraussetzung wird die Verbreitung der Teilzeitarbeit bewertet. Knapp ein Viertel der Beschäftigten ist in Teilzeit tätig, insbesondere Frauen (73 %), aber auch Männer mit steigender Tendenz (27 %). Das quantitative Potenzial für Jobsharing wächst mit der Zunahme von Teilzeitarbeit und wird als hoch eingeschätzt (vgl. Amstutz und Jochem 2014, 11;22). Dieses Potenzial kann durch Hipp et al. untermauert werden, denn im europäischen Vergleich gehört die Schweiz mit Führungskräften in Teilzeit zu den Spitzenreitern, mit steigender Prognose (16 % (2014) und 26 % (2019)). Ebenfalls hoch sind die Zahlen der Führungskräfte, die den Wunsch haben, ihre Wochenarbeitsstunden um mindestens fünf Stunden zu reduzieren (Frauen: 28 % (2014) sowie 39 % (2019), Männer: 29 % (2014) sowie 49 % (2019) (Stuth und Hipp 2017).

Über das Arbeitsmodell Jobsharing verfügen 27 % der Unternehmen, wobei davon die Konstellation Frau-Frau mit 90 % am häufigsten vorkommt. Von den 27 % sind wiederum 28 % Führungsstufen im Sinne des TS und prozentual mit steigender Hierarchieebene häufiger vertreten (vgl. Amstutz und Jochem 2014, 11ff). Die 25 Unternehmen, die TS nutzen, nennen als Gründe für die Einführung mit 68 % am häufigsten die „Steigerung der Motivation der qualifizierten Arbeitnehmenden“, am zweithäufigsten mit 40 % „Erhaltung des Wissens des hochqualifizierten Personals“ sowie am dritthäufigsten mit 32 % die Ermöglichung von „bessere[n] Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen“ (ebd. 2014, 14). Die erhobenen positiven und negativen Erfahrungen werden bei Chancen und Grenzen geteilter Führung dargestellt.

Die Unternehmen ohne Jobsharing geben häufig an, dass kein Antrag der Beschäftigten eingegangen ist. Die Forschenden sehen diesbezüglich ein Informationsdefizit und leiten die Empfehlung ab, dass eine weitere Aufklärung zu Konzept, Ziel und Umsetzung nötig ist.

„Ideal für eine umfassende Aufklärung zum Thema sind Kriterienkataloge zur Teilbarkeit von Führungspositionen mit Hinweisen zum konkreten Vorgehen. Die Aufnahme von Jobsharing in die Personalpolitik sowie die Sicherstellung von Umsetzungswissen bezüglich Teilbarkeit von Stellen bei direkten Vorgesetzten wäre ein weiterer Schritt.“ (Amstutz und Jochem 2014, 24)

In Deutschland gibt es eine steigende Tendenz beim Thema Teilzeit. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung im Jahr 2022 betrug 28 %, der Vergleich in Bezug auf Geschlecht ergab eine deutlich höhere Zahl für die Frauen mit 47,5 %, gegenüber den Männern mit 10,7 % (Statista 2022). Der Anteil der

Führungskräfte in Teilzeit lag im Jahr 2014 bei 9 % und konnte sich im Jahr 2019 auf 14 % steigern. Stark erhöht haben sich Zahlen der Führungskräfte, die den Wunsch haben, ihre Wochenarbeitsstunden um mindestens fünf Stunden zu reduzieren (Frauen > 5 % (2014) sowie 13 % (2019), Männer > 5 % (2014) sowie 17 %) (2019)) (Stuth und Hipp 2017).

Auffällig ist der Aspekt, dass bei den Studien mit der Frage nach Angebot und Nachfrage von flexiblen Arbeitsmodellen eine deutliche Lücke besteht, siehe auch Abbildung 1 (Projekt „Flexship“). Bei der Frage der Eignung von Jobsharing für Führungskräfte überwogen die Skeptiker mit 41,5 % (eher/sehr ungeeignet), dem gegenüber gaben 24,2 % der Befragten an, dass das Modell sehr/eher geeignet ist und 20,2 % waren unschlüssig (neutral/weiß nicht). Die Forschenden bilanzierten dazu grundsätzlich, dass alle Modelle deutlich hinter der tatsächliche Nutzung bleiben, gegenüber der positiven Bewertung der Eignung durch die Befragten (vgl. Bessing et al. 2017, 87f). Die übliche Praxis in deutschen Organisationen, die Möglichkeiten zur Reduzierung nicht vollständig zu verbieten, sondern alles andere der Mikropolitik der betroffenen Teams zu überlassen, führt dazu, dass sie nur sehr selten vorkommen. Um den Verbreitungsgrad zu erhöhen, betrachten Organisationen den Einführungsprozess als einen bewusst zu steuernden Organisationsentwicklungsprozess, der das Zusammenwirken verschiedener Akteure und Akteurinnen in der Organisation und nicht nur die Führungskräfte einschließt (vgl. ebd., 96).

Ähnliche Hinweise enthält die im Jahr 2019 veröffentlichte Studie des BMFSFJ über familienfreundliche Unternehmenskulturen, mit einer Befragung von 300 Unternehmen und 1085 Beschäftigten. Von den Unternehmen gaben 55 % an, dass Jobsharing ein relevantes Mittel zur Sicherung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen ist; 32 % erklärten, Jobsharing als Arbeitsmodell anzubieten. Es fehlen differenzierte Angaben darüber, wie diese Modelle ausgestaltet sind und wie viele Beschäftigte und/oder Führungskräfte diese nutzen. Die Befragungsergebnisse auf der Seite der Beschäftigten zeigen, dass lediglich 16 % von dem Angebot Jobsharing wussten (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2019, 19ff).

Himmen hat im Jahr 2019 mit einer quantitativen Studie das Interesse an Jobsharing auf Führungsebene in Deutschland untersucht. Dafür wurden mittels einer Onlineumfrage 73 weibliche und 73 männliche Führungskräfte im Alter von 21 bis 63 Jahren befragt. Dabei wurden 14 Aspekte systematisch analysiert, die ein situationales und/oder dispositionales Interesse an TS beeinflussen können (vgl. Himmen 2019,

27f). Drei Ergebnisse sind relevant. Erstens ist das Modell wenig bekannt, denn 64 % der Führungskräfte haben bisher von keinen TS-Beispielen gehört oder kennen Personen, die im TS arbeiten. Die Autorin kommt zu dem Schluss, dass TS ein neues Arbeitsmodell darstellt, auch wenn es in Deutschland seit den 80er Jahren Praxisbeispiele und Publikationen dazu gibt (vgl. ebd. 2019, 110). Dies scheint im Widerspruch zum zweiten Ergebnis zu stehen, nämlich dass das Modell nachweislich in der Studie als attraktiv bewertet wird. Über zwei Drittel der Teilnehmer:innen schienen eher oder sehr an TS interessiert zu sein. Ca. 16 % der Befragten bestätigten dieses Interesse mit „teilweise“ und für 17 % der TN schien TS überhaupt nicht oder eher nicht in Frage zu kommen. Im Median sowie im Mittelwert entspricht das Ergebnis einem „eher interessiert“ (vgl. ebd. 2019, 91). Laut dem dritten Ergebnis konnte die Annahme nicht bestätigt werden, dass es einen potenziellen Einfluss der Persönlichkeit, bspw. Offenheit, auf das Interesse an TS gibt (vgl. ebd. 2019, 117).

Cooiman et al. haben in ihrer Studie die Praxis und die Potenziale von Jobsharing von Führungskräften in Unternehmen quantitativ und qualitativ untersucht. Die Forschenden schienen überrascht über den quantitativen Befund, dass unter den 149 befragten Personen im Jahr 2019 weiterhin eine relativ geringe Verbreitung festgestellt werden konnte (vgl. Cooiman et al. 2019, 56). Für die Verbreitung und Akzeptanz von Jobsharing empfahlen sie daher, erreichbare Informationsangebote zu etablieren. Darüber hinaus wünschten sich viele Interessierte persönliche Ansprech- und Vertrauenspersonen im Unternehmen für den niedrighwelligen Austausch (vgl. ebd. 2019, 13f).

Mit dem Blick in die SW wird über Führungstandems aus der Praxis berichtet. Der Wohlfahrtsverband Caritas treibt seit dem Jahr 2012 mit verschiedenen Maßnahmen einen kulturellen Wandel voran, unter anderem um als Arbeitgeber im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte attraktiv zu bleiben (vgl. Nising und Breuer 2014). Über TS wurde im Kontext der Förderung einer geschlechtergerechten Organisationskultur über mehrere Fallbeispiele im Verband berichtet. An vier Standorten wurde TS gezielt von der jeweiligen Verbandsleitung gefördert, dazu zählen der DiCV Speyer, das St. Elisabeth-Stiftung in Bad Waldsee, der Caritasverband Hagen sowie der DiCV Trier. Im Bistum Trier wurde das Modell der geteilten Leitung zudem von einer Evaluationsstudie durch die Universität begleitet (vgl. Gomer-Simpfendörfer 2017). Allerdings sind in diesem Fallbeispiel die Führungskräfte in Vollzeit beschäftigt, was streng genommen nicht dem Modell TS entspricht und von Ellwart et al. als Co-Leitung bezeichnet wird (vgl. 2016, 251ff).

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass TS als flexibles Arbeitsmodell in Deutschland wenig verbreitet ist und die nachfolgenden drei Aspekte maßgebliche Gründe dafür sind. Als Vorbild kann die Schweiz dienen, die im Sinne von Best Practice die maßgeblichen Schritte geht. Erstens ist von einem relevanten Informationsdefizit auszugehen, d. h. weder interessierte Führungskräfte noch Unternehmen kennen dieses Modell. Zweitens spielt es eine Rolle, wie ausgereift die allgemeine ‚Teilzeitkultur‘ ist (Land, Unternehmen). Diese ist ein maßgeblicher Kulturfaktor dafür, dass auch Führungskräfte ihre Präferenzen realisieren, bspw. mit TS in Teilzeit. Drittens besteht allgemein eine große Differenz zwischen den Angeboten flexibler Arbeitsmodelle auf der Seite der Unternehmen und der tatsächlichen Angebots-Realisierung der Führungskräfte auf der anderen Seite.

4.3 Chancen und Herausforderungen gemeinsamer Führung

Abschließend sollen die theoretischen Erkenntnisse und der Stand der Forschung als Übersicht über die Chancen und Herausforderungen geteilter Führung dargestellt werden. Dabei werden jeweils drei Perspektiven unterschieden, sodass sich daraus die folgenden sechs Tabellen mit Chancen und Herausforderungen ergeben:

- (A) ‚Perspektive Unternehmen‘
- (B) ‚Perspektive Führungsteam‘
- (C) ‚Perspektive geführte Teams/Mitarbeitende‘

Chancen ‚Perspektive Unternehmen‘ (A)
- Strategischer Vorteil durch erhöhte Entscheidungsqualität und höhere Akzeptanz für Führungsentscheidungen ^{a, f, h, k}
- Bewahrung von betrieblichem Know-how (Wissensmanagement/„training on the job“) bei Stellenwechsel oder Arbeitszeitreduktion sowie Einsparung von Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten ^{a, c, e, g, h, j, k}
- Verringerung von Fluktuation bzw. Fluktuationskosten sowie stärkere Bindung qualifizierter Beschäftigter ^{a, c, g, i, j}
- Erweiterung des Erfahrungsschatzes, der Kompetenz und der Ideen (breites Anforderungsprofil einer Stelle kann abgedeckt werden); Leistungssteigerung und höheres Innovationspotenzial durch vielfältige Expertise ^{a, d, j, k}
- Besserer Zugriff auf breiteres Führungspotenzial (geeignete Kandidat:innen); Einsatz von flexiblen Arbeitszeitmodellen für demografische Herausforderungen und veränderte Bedürfnisse der Beschäftigten in Leitungspositionen, bspw. lebensphasenorientiertes Personalmanagement (Verainbarkeit) ^{a, d, g, h, j}
- Höhere Produktivität durch verbesserte Stellvertretungsmöglichkeiten in Urlaub- und Krankheitsfällen sowie reduzierte Ausfallzeiten und weniger Überstunden ^{a, c, g, f, i, h, j, k}
- Erhöhte Motivation, Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Kreativität der Beschäftigten, sowie bessere Identifikation und Loyalität gegenüber der Aufgabe und dem Unternehmen (Verbundenheit, Arbeitsklima, Zufriedenheit) ^{a, b, c, e, g, i}
- Möglichkeit der Aufteilung von Führungspositionen sowie Aktualisierung von Stellenbeschreibungen, Aufgabenverteilung, und Aufgabenvernetzung; Synergiegewinne erzielen mit dem Kombinieren von Arbeitsbereichen, sodass fachliche Erfahrungen in andere Aufgabenfelder übertragen werden können ^{a, d, c, g, i, j}
- Profilierung des Unternehmens durch Förderung der Chancengleichheit und Gleichstellung von Frauen und Männern ^{a, c, i, j}
- Nutzung von vielfältigen Perspektiven als Ressource und bessere Problemlösefähigkeit durch gemeinsame Reflexion ^{a, d}
- Möglichkeit der Einarbeitung in der Nachfolgeplanung (gleitende Pensionierung/Junior-Senior-Konstellation) ^{a, k}
- Zusätzliches Reservepotenzial bei Spitzenbelastungen bzw. Schwankungen ^{a, e, j}
- Erhöhte Arbeitsgeberattraktivität auf dem Arbeitsmarkt, innerhalb des Unternehmens und nach außen ^{a, c, g, i, j}
- Verantwortungsteilung als Motivationsgewinn im Ehrenamt ^d
- Wandel der Führungs- und Unternehmenskultur; Aufbrechen von Organisationssilos und Hierarchien; durch geteilte Verantwortung entsteht eine Kultur höherer Disziplin einerseits und größere Freiheit und Eigenverantwortlichkeit andererseits sowohl bei den Führungskräften als auch im Team ^{i, j}
- Bessere Betreuung, Förderung und Anleitung der Beschäftigten/Geführten durch ein Führungstandem ^j

Tab. 3: Chancen ‚Perspektive Unternehmen‘ mit TS, eigene Darstellung

Anmerkung. ^a(Kuark, 2003). ^b(Broel, 2013). ^c(Amstutz & Jochem, 2014). ^d(Ellwart et al., 2016). ^e(Karlshaus, 2016). ^f(Karlshaus & Gärtner, 2017). ^g(Ladwig & Domsch, 2017). ^h(Bessing, 2017). ⁱ(Bessing et al., 2017). ^j(Vincent-Höper et al., 2017). ^k(Cooimann et al., 2019).

Herausforderungen ‚Perspektive Unternehmen‘ (A)

- Höhere Kosten für Personalrekrutierung, Einarbeitung, Arbeitsplatz und Sozialleistungen ^{a, c, g, i, j}
- Erhöhte Führungsanforderung (je einzeln und als Team); Gefahr für Einheitlichkeit der Führung durch unterschiedliche Einschätzungen und Entscheidungen; Mitarbeiterführung kann bei engerem Betreuungsbedarf schwierig sein ^{a, g, j}
- Erhöhte Anforderungen an die geführten Beschäftigten ^{a, g}
- Erhöhter Abstimmungsbedarf und Koordinationsaufwand im Arbeitsumfeld (Verantwortungsdiffusion) ^{a, g, j}
- Abstimmungsbedarf der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, Kongressen, Zusammenkünften usw. ^a
- Erhöhter interner Kommunikations- und Abstimmungsbedarf, zumindest am Anfang; erschwelter Informationsfluss/Informationsverlust ^{a, e, g, h, j}
- Erfordernis der Umgestaltung von Arbeitsabläufen; neue Modelle bedürfen immer einer Umstellung und zumindest vorübergehend höheren Managementaufwandes ^{a, h}
- Unternehmenskultur bezüglich der Erwartungen an Führungskräfte verändern; Zeit- und Flexibilitätsdruck führen dazu, dass Beschäftigte im TS wie Vollzeitkräfte arbeiten; radikale Änderung der Führungskultur ^{g, k}
- Hinterfragen des Führungsverständnisses ^a
- Es besteht bei den Führungskräften die Sorge, „gegeneinander ausgespielt“ zu werden ^j
- Eingeschränkte Erreichbarkeit (Vorgesetzte, Kolleg:innen, Beschäftigte/Geführte); Gefahr für die Kontinuität der Arbeitserledigung ^g
- Geringe Flexibilität ^g
- Reibungsverluste oder Richtungskämpfe ^e
- Größere Probleme bei der Neubesetzung einer Job-Partner-Stelle ^f

Tab. 4: Herausforderungen ‚Perspektive Unternehmen‘ mit TS, eigene Darstellung

Anmerkung. ^a(Kuark, 2003). ^b(Broel, 2013). ^c(Amstutz & Jochem, 2014). ^d(Ellwart et al., 2016). ^e(Karlshaus, 2016). ^f(Karlshaus & Gärtner, 2017). ^g(Ladwig & Domsch, 2017). ^h(Bessing, 2017). ⁱ(Bessing et al., 2017). ^j(Vincent-Höper et al., 2017). ^k(Cooimann et al., 2019).

Chancen ‚Perspektive Führungstandem‘ (B)
- gleiche/ähnliche Kompetenzen, gegenseitige Vertretungsmöglichkeit ^a
- Unterschiedliche Kompetenzen/Erfahrungen, Synergieeffekte durch gegenseitige Ergänzungsmöglichkeit; Möglichkeit der Wahl von Aufgabenbestandteilen nach eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen; konzeptionelle Projektarbeit ^{a, b, k}
- Erhöhtes Potenzial für innovativere Entscheidungsfindung und bessere Bewältigung von Herausforderungen durch komplementäres Wissen und Fähigkeiten ^{d, g, k}
- Teilbarkeit der Aufgabe vorstellbar; partnerschaftliche Ausführung von gemeinsamen Aufgaben ^{a, c, e, k}
- Zwei Ansprechpartner für berufliches Umfeld, leichtere/bessere Vertretungsmöglichkeit; ermöglicht hohe Verfügbarkeit (Präsenz) und klassische Teilzeitführung; kann positiv sein, da Beteiligte mit der einen oder anderen Person besser zurecht kommen ^{a, c, g, k, j}
- Beitrag zur Gleichstellung leisten und leben; Reduktion von Problemen bei Doppelverdienern/Doppelkarrierepaaren ^{b, f}
- Möglichkeit der Kombination von Erwerbs- und Familienarbeit bzw. Erwerbs- und außerberuflichen Tätigkeiten (Vereinbarkeit); Potenzial für verbesserte Beziehungen zu Familien und Freunden (Lebensqualität); Work-Life-Balance; Freiraum für berufliche Qualifikation ^{b, f, h}
- Möglichkeit eines gleitenden Ausstiegs aus dem Erwerbsleben bzw. eines gleitenden Einstiegs in das Erwerbsleben; verbesserte Möglichkeit von qualifizierter Teilzeitarbeit; Möglichkeit der Rückkehr auf eine Vollzeitstelle nach Ablauf der Jobsharing-Periode; Einteilung des zeitlichen Arbeitseinsatzes selbst festlegen können ^{b, e}
- Am Ball bleiben und dadurch eigene Laufbahnmöglichkeiten erweitern oder die Möglichkeit, diese fortzusetzen ^{b, f}
- Förderung der sozialen Kompetenz; Entlastung aus der Einzelkämpfer-Rolle; Erwerb von Schlüsselqualifikationen ^{b, f}
- Möglichkeit der Wahl des eigenen Arbeitspartners; für die Führungskräfte ergeben sich Lern- und Entwicklungsfelder (Training „on the job“); gemeinsamer Austausch in schwierigen oder neuen Situationen (Feedback, Reflexion auf Augenhöhe); starke positive Außendarstellung als Führungstandem ^{b, d, g, h, k}
- Erhöhte Leistungsfähigkeit, mehr Freude, mehr Eigeninitiative; Effizienzsteigerung und bessere Leistungsbewertung; gute Umstrukturierungslösungen (Personalabbau, neues Personal) ^{b, f, h, k}
- Kontinuierliche Qualitätskontrolle durch gemeinsame Lern- und Reflexionsmöglichkeiten ^{b, d}
- Bessere körperliche und emotionale Gesundheit; Stressabbau und Vorbeugen eines Burnouts; gegenseitige Unterstützung als soziale Gesundheitsressource; Anerkennung und Rückmeldung (Feedback) zur eigenen Arbeit als relevante Gesundheitsressource; emotionalen und physischen Workload reduzieren; besseres Stressmanagement ^{f, d, h}
- Hohe Zeitsouveränität/Zeitautonomie; Möglichkeit von kurzfristigem Aufstocken bei zeitweise höherem Arbeitsaufkommen ^{f, e}
- Jeweils unterschiedliche Führungsstile bieten sichtbare Modelle für die jeweiligen Arbeitspartner:innen (Modelllernen) ^d

Tab. 5: Chancen ‚Perspektive Führungstandem‘ mit TS, eigene Darstellung

Anmerkung. ^a(Baillod, 2002). ^b(Kuark, 2003). ^c(Amstutz & Jochem, 2014). ^d(Ellwart et al., 2016). ^e(Karlshaus, 2016). ^f(Ladwig & Domsch, 2017). ^g(Bessing, 2017). ^h(Vincent-Höper et al., 2017). ⁱ(Bessing et al., 2017). ^j(Himmen, 2019). ^k(Luong, 2021).

Herausforderungen ‚Perspektive Führungstandem‘ (B)

- Führungskräfte werden gegeneinander ausgespielt, enthält Risiko bei Führungsentscheidungen oder durch zwei Ansprechpartner:innen im beruflichen Umfeld ^a
- Risiko von nicht zusammenpassenden Persönlichkeiten/Kompatibilitätsprobleme; mögliches Konkurrenzverhalten; Risiko bei einzeln getroffenen widersprüchlichen Führungsentscheidungen (Richtungskämpfe/Reibungsverluste) ^{c, d, e, f, h}
- Intensivierung der Arbeit; Mehrbelastung/Verdichtung der Arbeit in der Anwesenheitszeit ^{b, f}
- Erhöhte Anforderungen an die Sozialkompetenz ^b
- Erhöhter Abstimmungsbedarf im Führungstandem, zumindest am Anfang; gemeinsame Gespräche mit Mitarbeitenden zu Beginn, statt effizienterer Aufteilung und Rotation ^{b, g, k}
- Verändertes Verhältnis zu Vorgesetzten und Mitarbeitenden (weniger Präsenz und informelle Informationen); Karriereverlust/Einschränkungen; schwache Außendarstellung als Führungstandem ^{b, f, k}
- Informelle Vertretungspflicht ^b
- Erhöhte Abhängigkeit und erhöhtes Konfliktpotenzial; unterschiedliche Kompetenzen/Erfahrungen, sich nur schwer auf andere verlassen können; Akzeptanz, dass in Abwesenheit Entscheidungen getroffen werden, die man selbst anders getroffen hätte ^{b, d, f, g, k}
- Proportional reduziertes Einkommen, Gratifikation, Sozialleistungen bzw. Gefahr der überproportionalen Reduktion; gleiches Aufgaben- und Verantwortungsvolumen trotz Arbeitszeitreduzierung; Überstunden, Burnout etc. bei geringerem Gehalt ^{b, f}
- Einhaltung der Abmachungen, z. B. fixe Arbeitszeiten für Übergänge oder Koordinationsbesprechungen ^b
- Berührung der Führungsmythen (Präsenz, Unteilbarkeit der Führung, Selbstverständnis der Mutterrolle usw.); Selbstbild vieler Führungskräfte entspricht es nicht, Unterstützung ‚nötig‘ zu haben; Ansehensverlust; ohne veränderte Kultur, drohen die Führungstandems zur „Outgroup“ zu werden ^{b, f, h, i}
- Geringere persönliche Profilierungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen (im Vergleich mit einer Vollzeitstelle); geteilte Macht kann zu Statusverlust führen ^{b, f, g, h}
- Risiko von Informations- und Reibungsverlusten ^{d, e, f}
- Erhöhte Entlassungsgefahr ^b
- Weniger Weiterbildung ^b
- Verlagerung von Arbeit ins Privatleben ^f
- Gestaltung zweiter Arbeitsbereich (zwei Mal 50 Stelleprozent), weitere andere Arbeitsbereiche/Projekte können zu Mehrbelastung und Stress führen, bspw. durch starke Unterscheidung, keine Synergieeffekte oder teilweise Widersprüche zwischen den Führungsrollen ^d
- Überhöhte Erwartungen: Einige Interviewpartner haben die Befürchtung, durch dieses Konzept in eine Führungsposition gedrängt zu werden, die man vorher nicht übernehmen musste ^h
- Signifikant ungleichmäßig verteilte Arbeitszeiten ^k

Tab. 6: Herausforderungen ‚Perspektive Führungstandem‘ mit TS, eigene Darstellung

Anmerkung. ^a(Baillod, 2002). ^b(Kuark, 2003). ^c(Amstutz & Jochem, 2014). ^d(Eilwart et al., 2016). ^e(Karlshaus, 2016). ^f(Ladwig & Domsch, 2017). ^g(Bessing, 2017). ^h(Vincent-Höper et al., 2017). ⁱ(Bessing et al., 2017). ^j(Himmen, 2019). ^k(Luong, 2021)

Chancen Perspektive ‚geführte Teams/Mitarbeitende‘ (C)

- Klarere Arbeitsorganisation nach Analyse von Struktur, Abläufen und Prozessen ^b
- Klarere Schnittstellen zu anderen Bereichen ^b
- Erweiterung des Arbeitsspektrums durch Übernahme von anspruchsvolleren, abwechslungsreicheren, verantwortungsvolleren Tätigkeiten (Fähigkeit und Wille); Erwerb von Schlüsselqualifikationen ^{b, c, d}
- Eigenverantwortung als Team übernehmen sowie als Mitarbeitende das Vertrauen und die Möglichkeit schätzen, eigenverantwortlich und selbstständig zu handeln ^{d, c}
- Pionier-Image als Anreiz und Motivation; Offenheit und Bereitschaft zu flexiblen Modellen; Klarheit über den eigenen Nutzen bzw. Vorteil ^{b, c}
- Verbesserung des „Team-Arbeitsklimas“; Vorgesetzte unterstützen und haben ein ‚offenes Ohr‘ für Ideen und Probleme; die Kommunikation ist transparent gestaltet als Basis für Respekt und Vertrauen ^{b, e}
- Effizienzsteigerung der Team-Leistung; Unterstützung und Feedback durch zwei Führungskräfte (Lerneffekte, bessere Entscheidungen); die Stärken der Persönlichkeiten je nach Situation nutzen; verstärkte Führung durch zusätzliche Ressourcen und doppeltes Know-how ^{b, e}
- Qualitätsniveau kann trotz Abwesenheitszeiten einer Führungskraft gehalten werden; relevante Themen können schneller vorangetrieben werden; bessere Ideen und mehr Kreativität durch zwei Führungskräfte ^e
- Höhere Aufgeschlossenheit für flexible Teilzeillösungen ^b
- Unterschiedliche Führungsstile der Co-Leitenden bieten sichtbare Modelle für die Mitarbeitenden/Geführte (Modelllernen) ^a
- Hohe Eigenmotivation zur Arbeit sowie hohe Selbstmanagementkompetenz und Eigendisziplin ^c
- Bereitschaft, offenes Feedback zu geben und zu erhalten ^c
- Die Heterogenität hinsichtlich des Wissens, des Hintergrundes und der Erfahrungen der beiden TS-Partner:innen bildet für die Mitarbeitenden einen wesentlichen Mehrwert (hybride, ergänzende Form) ^e
- Der Wechsel zwischen drei Führungskonstellationen (Modelle und Personen) wurde scheinbar nicht als problematisch wahrgenommen ^e

Tab. 7: Chancen ‚Perspektive geführte Teams/Mitarbeitende‘ mit TS, eigene Darstellung

Anmerkung. ^a(Ellwart et al., 2016). ^b(Ladwig & Domsch, 2017). ^c(Bessing et al., 2017). ^d(Bessing, 2017). ^e(Mulle, 2022)

Herausforderungen Perspektive ‚geführte Teams/Mitarbeitende‘ (C)

- Erhöhtes Konfliktpotenzial^b
- Mehrbelastung durch Aufgabenumverteilung und Delegation (bei gleichem Gehalt)^b
- Informationsdefizite, Orientierungsverlust^b
- Erhöhte Arbeitszeit für Abstimmungen^b
- Weniger Führung^b
- Befürchtung höherer Eigenverantwortung^b
- Verschlechterung des „Team-Arbeitsklimas“^b
- Effizienzverlust der Teamleistung^b
- Hingegen wird ständige Kontrolle als Zeichen für fehlendes Vertrauen interpretiert^b
- Der erschwerte Standpunkt in Verhandlungssituationen, in welchen man sich gegen zwei Vorgesetzte beweisen muss^b

Tab. 8: Herausforderungen ‚Perspektive geführte Teams/Mitarbeitende‘ mit TS, eigene Darstellung

Anmerkung. ^a(Ladwig & Domsch, 2017). ^b(Mulle, 2022)

Die Darstellung in drei Perspektiven soll interessierten Beteiligten einen Überblick im Hinblick auf die jeweils spezifische Sicht auf gemeinsame Führung geben. Für die Fragestellung dieser Arbeit soll im nächsten Kapitel das Modell TS als Grundlage eingeführt werden und als theoretisch-konzeptionelle Basis für die Analyse in Kapitel 5 dienen.

5 Das Modell TS als partnerschaftliches Führungskonzept

In der weiteren Analyse wird das Modell TS (Kuark 2003) die Grundlage bilden. Dieses Modell beleuchtet umfänglich verschiedene Ebenen und beinhaltet Praxisbeispiele sowie Arbeitshilfen. Diese Mischung bietet eine geeignete Reflexionsgrundlage über notwendige Bedingungen und bietet Impulse, wie die Herausforderungen bearbeitet werden können. Die Expertise der Autorin bezieht sich auf die Beratung freier Wirtschaftsunternehmen in der Schweiz und die Kooperation mit der Hochschule Luzern. In dieser Hinsicht wird anlassbezogen eine Adaption erfolgen, bspw. für landesspezifische Begriffe oder Rechtsgrundlagen. Das partnerschaftliche Modell TS wird in den nachfolgenden Kapiteln systematisch in seinen Grundelementen dargestellt und fungiert als Basis. Seit der konzeptionellen Entwicklung im Jahr 2002 haben sich die theoretischen

sowie empirischen Erkenntnisse weiterentwickelt und werden entsprechend herangezogen. Somit wird das Ziel verfolgt, theoretische Schwachstellen aus dem Modell so anzureichern, dass dieses dem Stand der Forschung gerecht wird und im Sinne der Fragestellung die Analysekriterien nach Personen- und Kontextfaktoren (Kapitel 5.3) trägt. Relevant für die Herleitung der Kriterien sind dafür die Fragen nach der ‚Teilbarkeit der Arbeitsaufgabe‘ (Kapitel 5.1) sowie ‚Personenbezogene Anforderungen‘ (Kapitel 5.2).

Zum Modell TS müssen vorab zwei wesentliche Begriffe definiert werden. Topsharing: TS bezeichnet das Jobsharing in Führungs- und hochqualifizierten Positionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung (vgl. Kuark 2003, 14). Partnerschaftliches Arbeitsmodell TS: Dieses gliedert sich in vier Hauptelemente, „den dialogischen Kern, die gemeinsame Verantwortung, den Arbeitsinhalt und die Arbeitsorganisation“ (Kuark und Wyss 2016, 39) sowie (vgl. Kuark 2003, 16ff).

In Abbildung 2 wird das Modell TS mit seinen vier Themenbereichen übersichtlich dargestellt. Die drei ‚rot-gestrichelt‘ markierten Elemente gehören zu den inhaltlichen Schwerpunkten und werden in den nachfolgenden Kapiteln entsprechend ausgeführt.

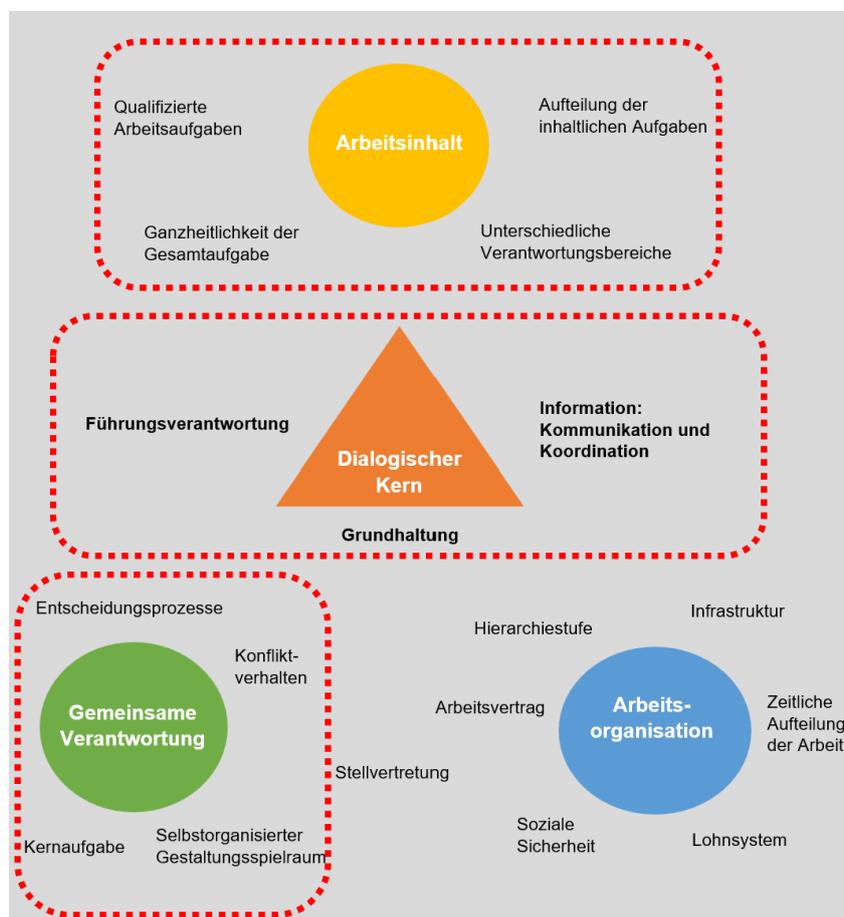


Abb. 2: Das Modell Topsharing im Überblick, eigene Darstellung in Anlehnung an Kuark (2003, 20)

5.1 Teilbarkeit der Arbeitsaufgabe (Arbeitsinhalt)

Kuark definiert in ihrem partnerschaftlichen Arbeitsmodell TS vier Bereiche. Diesen Bereichen werden jeweils Gestaltungsdimensionen zugeordnet, die teilweise in Abbildung 2 dargestellt werden. Für die ‚Teilbarkeit der Arbeitsaufgabe‘ sind die zwei Bereiche relevant: ‚Arbeitsinhalt‘ und ‚Gemeinsame Verantwortung‘.

‚Arbeitsinhalt‘ (Abbildung 2, gelber Bereich): Der Bereich umfasst sechs Dimensionen, die nachfolgend näher erläutert und ergänzt werden.

TS ist auf „qualifizierte Arbeits- und Führungsaufgaben“ ausgerichtet, die zusätzliche Anforderungen für das Führungsteam bedeuten – verglichen mit einfacheren Arbeiten. TS betont daher die Bedeutung der Teamentwicklung und die daraus resultierenden Vorteile (vgl. Kuark 2003, 22). Mit der „Ganzheitlichkeit der Gesamtaufgabe“ sind Aufgaben gemeint, die einen ganzen Prozess beinhalten, d. h. planen, steuern, ausführen und kontrollieren. „Aus arbeitspsychologischer Sicht sind ganzheitliche Aufgaben empfehlenswert, weil dies die Basis für die Identifizierung mit der Aufgabe darstellt und motivierend wirkt.“ (ebd. 2003, 22)

In der Dimension „Aufteilung der inhaltlichen Aufgaben“ wird die Frage gestellt, ob das Führungsteam mit ähnlichen Personen besetzt wird oder ob ergänzende Fähigkeiten für die Erfüllung der Gesamtaufgabe von Vorteil sind. Dabei wird „Job-Splitting“ als ein Extrempol verstanden, der eher eine klassische Teilzeitarbeit darstellt, bei der alles getrennt wird. Der Gegenpol ist „Job-Pairing“, wobei alles in gemeinsamer Verantwortung geregelt wird und die Risiken einer großen Abhängigkeit entstehen. Die Reinformen sind zu vermeiden. Die Kunst bei der Bestimmung der Aufteilung liegt darin, ein individuelles Optimum zu erreichen, dass die Aufgabenstellung und die Kompetenzen der beteiligten Personen berücksichtigt (vgl. ebd. 2003, 22).

Auch Domsch et al. betonen die Bedeutung der aufgabenbezogenen Teilungskriterien, d. h. die inhaltlich sinnvolle Zuordnung bestimmter Aufgabenbereiche. „Aufgabeninhalte sind vor allem für die Art der Teilung relevant, während Aufgabencharakteristika (Standardisierungsgrad und Vernetzungen mit anderen Stellen) auch etwas über die Teilungsmöglichkeiten aussagen.“ (1998, 97) Anders als Kuark bewerten die verfassenden Personen die gleichen formalen Qualifikationen als positiven Faktor für kontinuierliche Aufgabenerfüllung und Stellvertretungssituation in Teilzeit. Diese abweichende Einschätzung kann durch die unterschiedlichen Perspektiven der verfassenden Personen erklärt werden, freie Wirtschaft einerseits und öffentliche Verwaltung (Behörde) andererseits.

Blanke generierte in ihrer Studie 18 Aufgaben und klassifizierte diese in vier Aufgabentypen. Daraus wurde eine Empfehlung für die Aufgabenteilung abgeleitet, für welchen Typen eine gemeinsame (pairing) und/oder geteilte (splitting) Aufgabenerfüllung günstig ist – unter dem Aspekt von Chancen, Risiken und Abstimmungsaufwand: Mitarbeiterführung (pairing und splitting möglich), Generierungsaufgaben (pairing), Entscheidungsaufgaben (splitting) sowie additive Projektarbeit (splitting und pairing situativ). Bezüglich der Mitarbeiterführung gibt es ein Ergebnis mit Sonderstellung. Wenn das Coaching der Mitarbeitenden/Teams originäre Führungsaufgabe ist, profitieren diese in der Aufgabenerzielung deutlich von der Kompetenz und dem Know-how durch zwei Führungspersonen (vgl. Blanke 2014, 45f). In einer Evaluationsstudie griffen Ellwart, Russell und Blanke 2016 diese Ergebnisse auf. Für ein Implementierungsvorhaben von TS wird idealtypisch ein Teilungsvorschlag gemacht, orientiert an diesen Aufgabentypen bzw. Aufgabenfeldern: 1) administrative Personalleitung (splitted), 2) Projektentwicklung (pairing), 3) Projektausführung (splitted) und 4) gemeinsame Abteilungstreffen zur Planung, Informationsweitergabe und Diskussion (pairing) (vgl. Ellwart et al. 2016, 258).

Die Ausgestaltung der Dimension „unterschiedliche Verantwortungsbereiche“ hängt mit der Komplexität der inhaltlichen Aufgabe zusammen. Es ist schwierig, sehr viele und sehr unterschiedliche Bereiche (bspw. Geschäftsprozesse) zu bearbeiten und zu steuern. In der Ausprägung zwischen ‚alles sehr ähnlich‘ oder ‚alles sehr unterschiedlich‘ können mittlere bis große Unterschiede mit TS abgedeckt werden (vgl. Kuark 2003, 22).

Mit Führungsverantwortung werden die „Spanne“ und der „gemeinsame Anteil“ als Dimensionen genannt. Mit der Führungsspanne ist die Anzahl der geführten Mitarbeitenden gemeint. Üblich sind 7 bis 10 direkt geführte Personen, damit empfiehlt Kuark eine Beschränkung auf etwa 20 Personen für das Führungstandem. Der Anteil an gemeinsamer Verantwortung sollte explizit definiert werden und sorgt für Klarheit für das Führungstandem selbst. Dies unterstützt und orientiert auch die Kommunikation aller weiteren Beteiligten (geführte Mitarbeitende, Vorgesetzte, berufliches Umfeld). In schwierigen Führungssituationen sollten Entscheidungen gemeinsam getragen werden und können einen relevanten Vorteil darstellen (vgl. ebd. 2003, 22).

Domsch et al. bewerten für die Teilbarkeit in der Personalfunktion die Anzahl der geführten Mitarbeitenden als nachrangig und priorisieren die sinnhafte (aufgaben-)inhaltliche Zuordnung (vgl. 1998, 97). Blanke unterscheidet zwischen einer zeitlichen und

einer inhaltlichen (Auf-)Teilung der geführten Mitarbeitenden. Für die Umsetzung einer zeitlichen Teilung „nach Tagen“ scheint die gemeinsame Verantwortung im pairing besser geeignet, für eine inhaltliche Teilung, bspw. nach Kompetenz/Inhalten, wiederum die getrennte Form als splitting (vgl. Blanke 2014, 46f).

Ellwart et al. empfehlen die administrative Personalführung in der Aufteilung (splitting). Die Vorteile der gemeinsamen Führungsverantwortung (pairing) können sich in den gemeinsamen Abteilungstreffen (Besprechungswesen) effektiv entfalten (vgl. 2016, 258).

„Gemeinsame Verantwortung“ (Abbildung 2, grüner Bereich): Der Bereich umfasst sieben Dimensionen, die nachfolgend näher erläutert und ergänzt werden.

Entscheidungsprozesse werden nach Kuark differenziert in „Entscheidungsfindung“ sowie „Dringlichkeit der Entscheidungen“. Entscheidungen zu treffen ist eine originäre Führungsaufgabe und für ein Führungsteam sind die Aspekte relevant dafür, wie Entscheidungen herbeigeführt werden sowie welche Entscheidungen gemeinsam und welche getrennt gefällt werden. Bezüglich der Dringlichkeit der Entscheidungen muss der dialogische Ansatz als Grundprinzip mitbedacht werden. Der Austausch im Führungsteam und die Vereinbarkeit entsprechender Handlungsstrategien brauchen Zeit, damit aus diesem Prozess das gesamte Potenzial geschöpft werden kann. Eingespielte Führungsteams können schnell entscheiden, kommen aber bei Aufgaben mit „extrem schnellem“ Entscheidungsanforderungen an ihre Grenzen. Begrenzte Teilaufgaben könnten dann beispielweise an eine Person delegiert werden (vgl. Kuark 2003, 23).

Domsch et al. ordnen die relevanten prozessbezogenen Kriterien für die Teilbarkeit auf der Ebene der Ablauforganisation ein. Dazu zählen Aspekte wie Vorhersehbarkeit, Termindruck, Notwendigkeit der persönlichen Anwesenheit sowie die zeitliche Geschlossenheit. Bei den aufgabenbezogenen Kriterien (Sachfunktion) können Aufgabencharakteristika etwas über die Teilungsmöglichkeiten aussagen (vgl. Domsch et al. 1998, 97).

Blanke sieht bei den sogenannten Generierungs- und Entscheidungsaufgaben ebenfalls die zeitliche Dringlichkeit als Maßstab. Bei Ersteren ist der zeitliche Aspekt in der Regel unkritisch und das gemeinsame Entscheiden profitiert von einer besseren Aufgabenerzielung durch mehr Ideen, Innovationspotenzial sowie Problemlösungsvermögen. Anders verhält es sich bei den Entscheidungsaufgaben mit komplexen Prozessen in der Gesamtaufgabe. Hierbei müssen Entscheidungen häufig schnell getroffen

werden, die notwendige Abstimmungszeit wäre im Verhältnis hoch, weshalb die Aufteilung auf eine Person empfohlen wird (vgl. Blanke 2014, 49f). Ellwart et al. empfehlen gemeinsame Entscheidungsprozesse in den Aufgabenbereichen Projektentwicklung und gemeinsame Abteilungstreffen mit den geführten Mitarbeitenden (Besprechungswesen). Die Ausführung der gemeinsam entwickelten Projekte erfolgt idealerweise getrennt nach Expertise und Interesse (splitting) (vgl. 2016, 258).

Vincent-Höper et al. bilanzierten mit den Studienergebnissen, dass die Teilbarkeit bei zeitunkritischen Aufgaben möglich ist und sich eher auf der unteren bis mittleren Managementstufe eignet. Kritisch hingegen ist ein schnelllebiges Tagesgeschäft oder solche Aufgaben, die regelmäßigen persönlichen Kontakt voraussetzen, bspw. Kunden (vgl. 2017, 18).

Die Dimension „Kernaufgabe“ beinhaltet den definierten Anteil gemeinsamer Verantwortung. Die Kernaufgabe wird als Schnittmenge verstanden, die von beiden Personen im Führungsstandem auf gleichberechtigte Weise beeinflusst und getragen wird. Dies setzt eine gemeinsame Abstimmung voraus, bspw. die Klärung des gemeinsamen Auftrags und der gemeinsamen Ziele (vgl. Kuark 2003, 23).

Blanke klassifiziert die Aufgabentypen und sieht insbesondere in den sogenannten Generierungsaufgaben die Entfaltung des gesamten Mehrwertes (mehr Ideen/ Perspektiven, Innovationspotenzial sowie Problemlösungsvermögen). Dazu zählen Produkt-, Organisations- und Strategieentwicklung und inhaltliche Planungsaufgaben sowie die Neusortierung der Themen in einer Abteilung. Kritisch könnte sich ein hohes Machtmotiv auswirken, d. h. eine oder beide Personen im Führungsstandem versuchen sich zu profilieren, was dem partnerschaftlichen Führungsmodell grundsätzlich entgegensteht und damit die personenbezogene Anforderung oder Passung dafür in Frage stellen sollte (vgl. 2014, 48f).

Ellwart et al. nennen zwei Aufgabenfelder, die sich als Kernaufgabe darstellen lassen: erstens die Projektentwicklung, die in den festen wöchentlichen Besprechungsrhythmus gehört oder Austausch bedarfsabhängig erfolgt. Bestandteile könnten folgende sein: „Gemeinsam werden Projekte definiert, Themen diskutiert, Anregungen aus anderen Gesprächen ausgetauscht und Störungen beraten.“ (2016, 258) Das zweite Aufgabenfeld betrifft das gemeinsame Abteilungstreffen zur Planung, Informationsweitergabe und Diskussion (Besprechungswesen). Die Organisation, Vorbereitung und Durchführung erfolgen zusammen. Das gemeinsame Auftreten als Führungsstandem kann die Vorzüge des Modells positiv nutzbar machen: zwei Ohren und zwei Mäuler

können die vielfältigen Anfragen besser bearbeiten – in den Pausen stehen zwei Personen zur Verfügung. Zudem ist die Aufnahmekapazität verdoppelt und es gehen weniger Informationen aus dem Gespräch verloren. Für den Ablauf der Besprechung selbst ist es angenehm, wenn sich die Führungskräfte abwechseln und so die Vielfalt der Expertise eingebracht werden kann oder zusätzliche Perspektiven das Reflexionsvermögen der Gruppe erhöhen (vgl. ebd. 2016, 258).

Die Dimension „Konfliktverhalten“ hat Überschneidungen mit der Frage nach den sozialen Kompetenzen der Personen im Führungsteam (nachfolgendes Kapitel). Die Bedeutung von Konfliktfähigkeit in der Teamarbeit ist grundsätzlich unstrittig. Kuark sieht in Konflikten ein großes konstruktives Potenzial. Um dieses zu erschließen, ist von den Beteiligten eine lösungsorientiertes Konfliktverhalten Voraussetzung – Gegenteil wäre ausweichendes Verhalten zu nennen (vgl. 2003, 23).

Luong sieht Konfliktbereitschaft als die relevanteste soziale Kompetenz innerhalb der Kategorie oder des Sekundärfaktors „Offensivität“ und meint die Bereitschaft, sich bereitwillig Konflikten zu stellen, anstatt sie auszusitzen. Eine hohe Ausprägung wirkt sich günstig aus, weil ein (pro-)aktives ‚Sich-Einlassen‘ auf Konflikte die Wahrscheinlichkeit erhöht, diese auch zu lösen, zum Beispiel bei Meinungsverschiedenheiten im Führungsteam oder ‚nach außen‘, um auf Missstände hinzuweisen (vgl. Luong 2021, 88).

Die Dimension „selbstorganisierter Gestaltungsspielraum“ beinhaltet einen ersten Ausblick auf das Thema (un-)günstige Kontextfaktoren, da hierbei die organisatorischen Rahmenbedingungen konkret einwirken bzw. eine maßgebliche Rolle spielen. Das Führungsteam benötigt als Voraussetzung einen weitgehenden Entscheidungsspielraum in wesentlichen Aspekten, wie Teamzusammensetzung und konkreter Ausgestaltung des partnerschaftlichen Führungsmodells TS. „Es handelt sich um eine teilautonome, selbstverantwortliche Arbeitsstruktur und Kultur.“ (Kuark 2003, 23) Wyss, Frei und Lipp haben maßgeblich an der Erweiterung geforscht, wie die ‚äußeren‘ oder situativen Bedingungen wirken und ordnen der Teilbarkeit der Aufgaben zwei Aspekte zu: erstens die Gestaltung der Aufbau- und Ablaufstruktur und zweitens die generell vorhandene Regelungsdichte.

„Wie die Rollen und inhaltlichen Führungsaufgaben untereinander aufgeteilt werden, hängt von der Gestaltung der Aufbau- und Ablaufstruktur und von der generell vorhandenen Regelungsdichte ab. Es ist anzunehmen, dass die Regelungsdichte sowohl auf die Art der Aufgabenaufteilung als auch auf den Prozess der Aufgabenerfüllung einen Einfluss hat.“ (Wyss et al. 2013, 81)

Broel problematisiert eine eher traditionell geprägte Unternehmenskultur, die auf ein Führungsverständnis aufbaut, das von Hierarchie, Kontrolle und ständiger Anwesenheit geprägt ist. Solche Voraussetzungen müssen für eine Einführung von TS kritisch bewertet werden und haben ohne Veränderungsabsichten kaum Aussicht auf Erfolg (vgl. Broel 2013, 66).

Vincent-Höper et al. betrachten diese ‚Handlungsspielräume‘ ebenfalls als Voraussetzung für ein funktionierendes Führungsteam. Für die Aufgabenerledigung ist ein ausreichend großer Pool an Aufgaben und Mitarbeitern notwendig sowie die organisatorische Freiheit der Arbeitszeitgestaltung (vgl. 2017, 18).

Bessing et al. nennen in diesem Zusammenhang drei relevante Aspekte für das Führungsteam in der Umsetzungsphase (vgl. 2017, 93f). Erstens sollten im Sinne der Akzeptanzförderung die Arbeits- und Abwesenheitszeiten für die Beteiligten transparent kommuniziert werden; zudem ist es vorteilhaft, wenn eine möglichst große Regelmäßigkeit hergestellt werden kann. Zweitens benötigen Führungskräfte, die flexibel arbeiten, in besonders hohem Maße die Fähigkeit zum Selbstmanagement und zur Selbstführung. Der dritte Aspekt betrifft die Förderung einer neuen Arbeits- und Teamkultur:

„Wenn Führungskräfte Arbeitszeit reduzieren oder mehr mobil arbeiten, verändert dies auch die Anforderungen an das Umfeld. Daher sollten diese Führungskräfte gezielt die Eigenverantwortung und die autonome Teamarbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. Aber dies ist nicht im Sinne von Laissez-faire zu verstehen. Erfolgsfaktoren sind hierbei klar abgegrenzte Aufgabenpakete, die das Team weitgehend eigenständig erarbeiten kann, und eine Ergebniskontrolle mit transparenten Kriterien.“ (ebd., 94)

Die Dimension Stellvertretung umfasst nach Kuark zwei Aspekte: erstens die „gegenseitige Stellvertretung“, die zwischen ‚unbeschränkt‘ bis ‚überhaupt nicht gefordert‘ geregelt sein kann; für TS sind beide Extreme ungeeignet. Empfehlenswert ist eine sinnvoll beschränkte, machbare und insbesondere flexible gegenseitige Stellvertretung. Der zweite Aspekt der „zeitlichen Stellvertretung (Zeithorizont)“ ist in Bezug auf die Planbarkeit und die persönlichen Verhältnisse der Personen im Führungsteam relevant. Kurzfristige Stellvertretungssituationen erfordern ein hohes Maß an Flexibilität und Improvisationen, bspw. bei Krankheit. Längerfristige Abwesenheiten können besser geplant werden, zum Beispiel Schulferien, Familien- oder Bildungsurlaube. Relevant ist, dass das Mitbestimmungsrecht gewährleistet bleibt und Rücksichtnahme auf äußere Gegebenheiten individuell möglich ist (vgl. Kuark 2003, 24).

Wie bereits angedeutet, fehlt im Grundmodell nach Kuark die systematische Betrachtung der „Voraussetzungen im organisationalen Kontext“. Diese Lücke haben Wyss, Frei und Lipp zehn Jahre später geschlossen. Kuark und Wyss ergänzen anschließend

in einer gemeinsamen Veröffentlichung das Grundmodell um fünf relevante Erfolgsfaktoren, die sich (un-)günstig auswirken können (Wyss et al. 2013, 79ff; vgl. Kuark und Wyss 2016, 40f). Davon sind für die Teilbarkeit der Arbeitsaufgabe drei Faktoren relevant: erstens die Berücksichtigung der ‚gewachsenen‘ organisationalen Spezifitäten, d. h. die Entwicklungsgeschichte eines Unternehmens und deren Eigenheiten sind wesentlich. Es können bspw. Hemmnisse auftreten, die aus der Tradition der bisherigen Führungsarbeit resultieren. „Bei der Aufteilung der Inhalte scheint zudem der Entwicklungskontext des Unternehmens mitprägend zu sein. Historisch gewachsene Zusammenarbeitsformen (z. B. hinsichtlich Rollen, Arbeitsbeziehungen, Kommunikationsweisen) entfalten auch gegenwärtige und zukünftige Wirkungen auf die Aufteilung inhaltlicher Führungsaufgaben.“ (Wyss et al. 2013, 81) Der zweite Aspekt betrifft die Umsetzung notwendiger organisatorischer Anpassungen bei gemeinsamer Führung (bspw. Arbeitsplatzbeschreibung, Entscheidungswege). Ein auffälliges Forschungsergebnis war, dass die befragten Personen den organisatorischen Anpassungen eine nachrangige Bedeutung beigemessen haben. Dem gegenüber steht die klare Meinung, dass eine generelle Bereitschaft für das Führungsmodell besonders entscheidend ist. Drittens müssen zeitliche und personelle Ressourcen im Voraus geklärt und entsprechend bereitgestellt werden. Dazu zählt auch die Begleitung des Führungstandems, folglich eine entsprechende Einführungszeit, Unterstützung durch die Personalverantwortlichen sowie ggf. Coaching.

5.2 Passung Führungstandem: Personenbezogene Anforderungen

Hier ist die Gestaltungsdimension ‚Dialogischer Kern und Grundhaltung‘ nach Kuark relevant (vgl. 2003, 26f), die Anforderungen an Soziale Kompetenzen der TS-Führungskräfte sowie die Passung der TS-Führungskräfte (Führungstandem-Matching).

‚Dialogischer Kern und Grundhaltung‘ (Abbildung 2, oranger Bereich): Der Bereich umfasst neun Dimensionen, die nachfolgend näher erläutert und ergänzt werden. Die Dimension ‚dialogischer Kern‘ wird in zwei Aspekte differenziert: die „Bereitschaft zur Reflexion/Feedback“ sowie die „Bereitschaft zur Veränderung“. Für die persönliche und eine gemeinsame Entwicklung als Führungstandem ist die Bereitschaft zu Feedback und Reflexion eine wesentliche Voraussetzung. Dieses Führungstandem wird von Kuark als Element in einer ‚lernenden Organisation‘ verstanden, die auf der Kompetenz der Reflexion aufbaut. Die Bereitschaft zur Veränderung überschreitet die reine

Reflexion und lässt konkrete Veränderungen zu. Mit diesen zwei Aspekten wird ein Prozess mit kontinuierlicher Weiterentwicklung angestoßen (vgl. 2003, 26).

Wyss et al. betonen, dass der Wille zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit innerhalb des Führungstandems die relevanteste Voraussetzung ist, und stützen damit die hohe Bedeutung des „dialogischen Kerns“ (vgl. Wyss et al. 2013, 79). Zudem konnten die Forschenden zeigen, dass Veränderungsbereitschaft und (Selbst-)Reflexion zu den Eigenschaften gehören, die die meisten Kontextdimensionen (fünf von sieben) ‚durchdringen‘ bzw. beeinflussen – beginnend beim inneren Beziehungsverhältnis des Führungstandem auf der Mikro-Ebene (vgl. ebd., 80f).

Bessing et al. betonen ebenfalls die Bedeutung einer ‚offenen Feedbackkultur‘. Diese sollte insbesondere in der Anfangsphase für die Optimierung der Arbeitsorganisation gefördert werden, auch mit dem Ziel, die von den Veränderungsprozessen betroffenen Personen konstruktiv einzubeziehen. Die Anforderungen an Kommunikation erhöhen sich quantitativ und qualitativ (vgl. Bessing et al. 2017, 94f).

Luong hat qualitativ geforscht und die Frage nach den ‚Sozialen Kompetenzen‘ für Personen im TS in der Managementdiagnostik gestellt, bspw. im Auswahlprozess. Aus ihrer Arbeit kann folgende Erkenntnis einen Beitrag leisten:

„Schließlich kommen vor allem im TS soziale Kompetenzen zum Einsatz, die den Führungskräften die persönliche Weiterentwicklung ermöglichen. Darunter fallen die Kompetenzen indirekte Selbstaufmerksamkeit und Personenwahrnehmung aus der Dimension Reflexibilität, die insbesondere in gemeinsamen Reflexionen und Feedbackgesprächen zwischen den Tandemführungskräften zum Tragen kommen.“ (2021, 104)

Die Dimension „Arbeitsweise“ der Beteiligten kann unterschiedlich sein. Voraussetzung ist, dass das Führungstandem damit umgehen kann, wenn bspw. der eine eher unorganisiert und der andere eher strukturiert arbeitet. Ähnliche Arbeitsweisen können eine Erleichterung für die Aufgabenerfüllung bringen. „Wichtig ist, dass die jeweiligen Aufgaben und Ergebnisse definiert und aufeinander abgestimmt sind.“ (Kuark 2003, 26) Kuark und Wyss nennen als relevante Erfolgsfaktoren die „Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander“, die aufgebaut und im laufenden Prozess verfeinert wird (vgl. 2016, 40).

Vincent-Höper et al. formulieren ein „verlässliches Organisationsgeschick“ als erhöhte Anforderungen, in Anlehnung an Konzepte wie Selbstführung. Die gegenseitige Abhängigkeit in der Tandemführung wird mit einer höheren Erwartung an Disziplin verbunden. Verlässlichkeit und Organisationstalent sollten daher besonders hoch ausgeprägt sein und werden als erfolgskritisch bewertet (vgl. 2017, 18).

In Bezug auf Kommunikation differenziert Kuark zwischen zwei Dimensionen, die aufgrund des Sinnzusammenhangs an dieser Stelle gemeinsam betrachtet werden. Der „Kommunikationsstil“ und die Präferenzen der Kommunikationsmittel (E-Mail oder Telefon) können durchaus unterschiedlich ausfallen, wie bereits für die Arbeitsweise dargestellt. Allgemein bzw. grundsätzlich sollte eine hohe Bereitschaft zur Kommunikation vorhanden sein, zudem ist es empfehlenswert, Kommunikationsregeln zu besprechen und zu vereinbaren. Eine hohe „Kommunikationsfähigkeit“ ist eine obligatorische Voraussetzung für die Zusammenarbeit bzw. gemeinsame Führung im TS. Relevante Informationen müssen „gefiltert“ und proaktiv weitergeleitet werden, d. h. aus eigener Initiative (vgl. Kuark 2003, 27). In der Zusammenarbeit werden komplexe Probleme gemeinsam statt im Alleingang angegangen, was eine hohe Kommunikationskompetenz fordert (vgl. Kuark und Wyss 2016, 39f).

Domsch et al. nennen unter den personenbezogenen Kriterien (allgemeine Qualifikation) die soziale Kompetenz Kommunikationsfähigkeit, ohne diese weiter auszuführen (vgl. 1998, 96f).

Luong identifiziert neun „must haves“ und definiert diese als Anforderungsdimension für Tandemführung (Anforderungsprofil/Auswahlprozess). In diesem Sinnzusammenhang sind vier soziale Kompetenzen relevant, die mit einer hohen Ausprägung vorliegen sollten: Kommunikationsfähigkeit, Extraversion, Konfliktbereitschaft und Teamfähigkeit.

„Kommunikationsfähigkeit“: Führungskräfte haben eine hohe Ausprägung, wenn sie auf andere Menschen zugehen und sich ihnen gut öffnen und mitteilen können. Führungskräfte mit guten Kommunikationsfähigkeiten tauschen sich besser aus, um gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten. Außerdem können sie besser auf andere eingehen, wie Mitarbeiter. (vgl. 2021, 87) In diesem Sinne ist eine Führungskraft damit in der Lage, ihre Kommunikation zielführend zu gestalten und sich gegenüber der Situation sowie dem Adressaten anzupassen.

„Extraversion“: „Führungskräfte mit einer hohen Extraversion gehen aktiv in den Austausch mit anderen Menschen, z. B. mit Mitarbeitenden oder der anderen TS Führungskraft.“ (ebd., 87) ‚Extraversion‘ ist zudem im Verbindung mit der Kompetenz ‚Konfliktbereitschaft‘ insofern relevant, „als dass man proaktiv in die Interaktion tritt und erst damit ein Konfliktgespräch ermöglicht wird“ (ebd., 78).

„Konfliktbereitschaft“: Eine hohe Ausprägung heißt, dass eine Führungskraft die Bereitschaft hat, sich aktiv auf Konflikte einzulassen und damit für deren Lösung in einer

scheinbar besseren Lage zu sein. So können bspw. innerhalb des TS Meinungsverschiedenheiten besser gelöst werden. Eine hohe Konfliktbereitschaft ist in der Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern nützlich, bspw. um auf Missstände hinzuweisen. (vgl. ebd., 88)

Teamfähigkeit: Eine hohe Ausprägung fördert die Zusammenarbeit und Kommunikation sowie einen konsistenten und zuverlässigen Auftritt nach außen, insbesondere bei der Führung von Mitarbeitern. (vgl. ebd., 89)

Domsch et al. nennen unter den personenbezogenen Kriterien (allgemeine Qualifikation) die sozialen Kompetenzen Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft, ohne diese weiter auszuführen (vgl. 1998, 96f).

Vincent-Höper et al. konnten in ihrer Studie die Bedeutung der Teamfähigkeit aufzeigen, als eine von zwei personenbezogenen Voraussetzungen. Alle befragten Personen gingen davon aus, dass die Führungskraft bei gemeinsamer oder geteilter Führung ‚teamfähig‘ sein muss (vgl. 2017, 18).

Aus der Perspektive der geführten Mitarbeitenden kann Mülle aus ihrer Befragung zur Zufriedenheit mit Tandemführung Folgendes beitragen: „Für alle Tandems gelten jedoch eine funktionierende Abstimmung und Kommunikation sowie das Sicherstellen der Zugänglichkeit für die Mitarbeitenden als Grundvoraussetzungen der Zufriedenheit.“ (2022, 62)

Die Dimension „Transparenz“ differenziert Kuark in zwei Aspekte. Zum einen wird mit „Achtung vor anderen Einstellungen/Meinungen“ ein zentraler Grundsatz für das partnerschaftliche Führungsmodell beschrieben: die Bereitschaft, sich auf andere Meinungen und Einstellung einzulassen. Der Umgang mit Unterschieden erfolgt mit Akzeptanz und Respekt und vermeidet Bewertung darüber, ob etwas richtig oder falsch bzw. gut oder schlecht ist. Das Entwicklungspotenzial liegt in diesen Unterschieden. Der zweite Aspekt betrifft die Toleranz, denn die „Haltung bzw. das Menschenbild basiert auf Vertrauen und Respekt“. Damit sind innere Bilder gemeint, die die eigene Wahrnehmung der Welt prägen und auch die Menschen beeinflussen, denen man begegnet. Gleichzeitig werden auch ‚Bilder‘ von anderen Menschen erstellt, auf deren Grundlage eine gewisse Haltung eingenommen wird, die mit bestimmten Annahmen einhergeht. Diese Welt- und Selbstbilder können auch Vorurteile beinhalten. Daher sind im Allgemeinen für die Zusammenarbeit Werte, Vertrauen und Respekt relevant und im Speziellen unabdingbar für das Führungsstandem selbst, sowie für die beteiligten Personen im Umfeld (vgl. Kuark 2003, 27).

Blanke kommt mit ihrer Befragung zu dem Ergebnis, dass die Ähnlichkeit gemeinsamer Grundsätze (Werte, grundlegende Einstellungen) im Zusammenhang mit einer höheren Zufriedenheit des Führungstandems stehen (vgl. 2014, 54). Für die Umsetzbarkeit auf psychologischer Ebene ist es im Ergebnis für das Führungstandem förderlich, wenn sich die Personen bspw. „in ihren Überzeugungen und im Führungsstil nicht zu sehr unterscheiden und kein Typ-A-Verhalten (z. B. ein hohes Machtmotiv, häufiges Neid-Empfinden) aufzeigen“ (Blanke 2014, 64). Ellwart et al. beschreiben für das Modell Co-Leitung sieben relevante Merkmale. Bezüglich der gemeinsamen Werte heißt es dort: „[Personen im Führungstandem] teilen ihre Ziele und Werte gegenüber der Arbeitsaufgabe.“ (Heenan und Bennis, 1999; zit. n. Ellwart et al. 2016, 253)

Himmen leitet aus der Theorie ‚Sozialer Identität‘ ab, dass die Entwicklung einer gemeinsamen sozialen Identität für eine gute Zusammenarbeit im Führungstandem unerlässlich zu sein scheint. Zu diesem Wir-Gefühl gehört auch die Orientierung an gemeinsamen Werten und Normen (vgl. 2019, 19; 31f). So haben 54 % der Befragten als entscheidende Bedingung für TS angegeben, dass sie als Voraussetzung für die Passung im Führungstandem eine gute zwischenmenschliche Basis als relevant erachten. Es wurden Aspekte wie Vertrauen, Transparenz, Ehrlichkeit, das Teilen ähnlicher Werte und gegenseitige Sympathie genannt. Das Teilen ähnlicher Werte schien auch bedeutsamer zu sein als bspw. eine ähnliche Arbeitsweise (vgl. ebd., 81; 113). Für Luong sind für eine gelungene Zusammenarbeit drei soziale Kompetenzen aus der Dimension ‚Soziale Orientierung‘ relevant (Anforderungsdimensionen): Perspektivenübernahme, Prosozialität und Wertepluralismus. Die ersten beiden sollten im Sinne der ‚must haves‘ eine hohe Ausprägung haben, die letztere als ‚nice to have‘ (vgl. Luong 2021, 104; 108f).

‚Perspektivenübernahme‘: „Führungskräfte sind in der Lage, andere Menschen, z. B. Mitarbeitende oder die andere TS-Führungskraft, besser zu verstehen, wenn sie ihre Perspektive übernehmen und sich hineinversetzen. Bspw. können sie dadurch die Kommunikationspräferenzen besser verstehen.“ (ebd., 88)

‚Prosozialität‘: Führungskräfte können andere Menschen besser verstehen (Mitarbeitende, Tandempartner:in), wenn sie ihre Perspektive übernehmen und sich hineinversetzen. Dadurch können sie beispielsweise die Kommunikationsneigungen besser verstehen. (vgl. ebd., 88f)

‚Wertepluralismus‘: Gegenüber den Meinungen anderer tolerant sein (vgl. ebd., 32)

Mit der Dimension „Flexibilität“ werden von Kuark die arbeitsorganisatorischen Änderungen thematisiert, die vom betroffenen Umfeld eine höhere Flexibilität erfordern und insbesondere in der Anfangsphase auftreten; bspw. sind Aufträge weniger an Personen gebunden, Ansprechpersonen sind ggf. erst später verfügbar. Flexibilität bedeutet auch Lösungen mitzutragen, die nicht der eigenen Präferenz entsprechen und ggf. anders ausgefallen wären. Dies betrifft die Zusammenarbeit als Führungstandem und im Weiteren mindestens die geführten Mitarbeitenden sowie die Vorgesetzten (vgl. 2003, 27).

Domsch et al. benennen die Notwendigkeit von Flexibilität hinsichtlich zeitlicher, inhaltlicher und organisatorischer Aspekte (vgl. 1998, 97), ähnlich allgemein bleibt auch Bessing, die als Erfolgsfaktor ein hohes Maß an Flexibilität nennt (Bessing 2017).

Luong nennt diese soziale Kompetenz „Handlungsflexibilität“, die der Dimension Selbststeuerung zugeordnet werden kann und als „Fähigkeit zur situations- und adressatenspezifischen Steuerung des Handelns“ (2021, 33) definiert wird. Diese Fähigkeit ist erstens für Konfliktsituationen nützlich, wenn Führungstandems ihr Gegenüber durch bewusste Verhaltensänderungen versuchen zu überzeugen. Zweitens stellt sie einen relevanten Faktor im Umgang mit verschiedenen und wechselnden Anforderungen an eine Führungskraft im TS dar, d. h. die Fähigkeit sein Verhalten flexibel und situativ anzupassen, bspw. in den Bereichen Konflikte, Arbeitseinsatz und Arbeitsteilung (vgl. ebd., 80).

Mit der Dimension „Beweglichkeit in Netzwerkstrukturen“ sind Netzwerke gemeint, die Kuark als relevanteste Ressource für Führungstandems bezeichnet. Deshalb setzt sie ein hohes Ausmaß an Beweglichkeit in Netzwerkstrukturen voraus (vgl. 2003, 27). Blanke versteht thematisch Netzwerkarbeit eher als Frage der Aufgabenteilung (Aufgabentypus additive Projektarbeit) und weniger als Anforderung oder Kompetenz. In ihrer Studie gaben die Führungskräfte einen hohen Anteil der Gesamtarbeitszeit für Netzwerkarbeit an (70 %), was im Gegenzug so interpretiert werden kann, dass diese Tätigkeit grundsätzlich für Führungspositionen relevant ist (vgl. Blanke 2014, Anhang K; Anhang L).

Passung Führungstandem (Matching): Ein maßgeblicher Aspekt, der häufig genannt wird und nicht vollständig durch die genannten Dimensionen abgedeckt ist, lautet: „Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander“ (Kuark und Wyss 2016, 40; vgl. Bessing 2017). Dabei geht es auch um die Frage, ob das Tandem eher gleich oder unähnlich sein sollte im Hinblick auf Wissen und

Erfahrung. Die Theorie hat in diesem Zusammenhang keine eindeutigen Antworten, die Tendenz und Argumente scheinen sich zugunsten der Komplementarität bei Führungstandems zu gewichten, d. h. Ergänzung in Wissen, Erfahrung und Fähigkeiten (Blanke 2014, 22f).

Himmen konnte mit ihrer quantitativen Studie zum Interesse an TS die höchsten Zustimmungswerte für die gegenseitige Ergänzungsmöglichkeit durch unterschiedliche Kompetenzen und die damit verbundenen Synergieeffekte (bei den dispositionalen Gründen) erreichen. Diese werden als relevanter eingestuft als Karrieremöglichkeiten trotz Teilzeit. Den geringen geschlechterbezogenen Unterschied bei der Befragung deutet Himmen so, dass sich Männer mehr partnerschaftliche Arbeitsmodelle wünschen (2019, 110f). Was die Passung betrifft, scheint das Interesse an TS vorwiegend von situationalen Gründen abhängig zu sein, bspw. die Lebensphase oder äußere Umstände. Die höchsten Zustimmungswerte erzielte der mögliche Zeitgewinn, wobei unterschiedliche Gründe benannt wurden, wie Familienaspekte, Freizeitaktivitäten, Gesundheitsvorsorge oder berufliche Weiterbildung. Dies deckt sich mit den Ergebnissen anderer Teilzeitstudien (vgl. ebd., 111).

Himmen hat sich bei den dispositionalen Gründen zudem gefragt, ob die individuelle Persönlichkeit einen potenziellen Einfluss auf das Interesse an TS hat, am Beispiel des Persönlichkeitsmodells der „Big Five“-Dimensionen. Im Ergebnis zeigten die meisten Befragten Median- und Mittelwerte, die eine empfohlene mittlere Ausprägung vorweisen und den Stand der Führungsforschung entsprechen. Die aus der Literatur abgeleitete Erwartung, dass es einen Persönlichkeitseinfluss gibt, konnte nicht nachgewiesen werden (vgl. ebd., 117).

Im Bewerbungsprozess bzw. in der Anbahnung und/oder Auswahl von Führungskräften im TS werden teilweise ebenfalls Persönlichkeitstest eingesetzt, um den Matching-Prozess (Passung) bestmöglich abzusichern. Luong empfiehlt für einen Muster-Auswahlprozess den „Einsatz von standardisierten Persönlichkeitstests, entweder zur Messung von relevanten Wertevorstellungen (bspw. über das FÜMO (Felfe et al., 2012)) oder von sozialen Kompetenzen (Kanning, 2009), um eine Indikation zur Kompatibilität in einem Tandem zu erhalten“ (2021, 111).

Zudem können sich interessierte Führungskräfte online über Matching-Plattformen finden, auch wenn dieser Weg am wenigsten etabliert ist (vgl. ebd. 2021, 93) sowie (vgl. Cooman et al. 2019, 56). Bei dem Beratungsunternehmen TWISE wird ‚TWISEMatch‘ angeboten (TWISE 2023), das auf ‚PUREMatching‘ basiert und dem das HEXACO-

Persönlichkeitsmodell mit sechs Dimensionen zugrunde liegt. Dieses wissenschaftsbasierte Modell ist eine Erweiterung des „Big Five Modells“ um die Dimension ‚H‘, die für „Honesty-Humility“ steht und mit Ehrlichkeit-Bescheidenheit übersetzt wird (PURE 2018).

In Berlin ist seit 2017 das Unternehmen „the jobsharing hub“ tätig, das zusätzlich als Matching-Tool die Plattform „PairToShare“ gegründet hat (Pair to Share 2023). Zudem setzen sie auf einen forschungsbasierten Selbsttest, der die Eignung für die Arbeit im Jobsharing misst (the jobsharing hub 2023).

Aus der Perspektive der geführten Mitarbeitenden und deren Arbeitszufriedenheit mit einem Führungsteam als Vorgesetzte zeigt Mülle mit ihrer Studie, dass deren Zusammensetzung der Persönlichkeitseigenschaften im Hinblick auf ‚homogen‘ oder ‚heterogen‘ eine untergeordnete Rolle spielt. In beiden Varianten gaben die Befragten an, dass sie mit der Konstellation zufrieden sind, daher scheint es eher relevant zu sein, mit den einzelnen Persönlichkeitseigenschaften des Vorgesetzten zurechtzukommen (vgl. Mülle 2022, 46).

Die Ausführungen aus Kapitel 5.1 und 5.2 werden im nachfolgenden Kapitel in die Analysekriterien eingebettet.

5.3 Analysekriterien: (un-)günstige Personen- und Kontextfaktoren

Die im Grundmodell TS konzipierten Bereiche und Dimensionen nach Kuark (2003) wurden in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich dargestellt, durch weitere theoretische Kenntnisse ergänzt und in diesem Kapitel zu vier Analysekriterien verdichtet. Abschließend werden zwei Selbsteinschätzungsinstrumente exemplarisch vorgestellt, die als Orientierungs- und Reflexionsgrundlage für die Praxis dienen können.

Zunächst soll auf die Frage eingegangen werden, was mit (un-)günstigen Personen- und Kontextfaktoren gemeint ist. Wyss, Frei und Lipp haben im Jahr 2013 mit ihrer Forschungsarbeit explorativ den erfolgskritischen Aspekt der organisatorischen Rahmenbedingungen bzw. Kontextfaktoren hinsichtlich gemeinsamer Führungsverantwortung näher untersucht. In Zusammenarbeit mit Kuark werden auf dieser Basis fünf Erfolgsfaktoren abgeleitet, die ein Einführungsvorhaben von TS hemmen oder unterstützen können (vgl. Kuark und Wyss 2016). Drei dieser Erfolgsfaktoren werden im Weiteren als direkte Analysekriterien (PF1, KF2 sowie KF4), die zwei anderen innerhalb der Frage nach der Teilbarkeit (KF3) berücksichtigt.

Personenfaktoren (PF), inneres Beziehungsverhältnis:

Tandem-Passung: Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander (PF1). Die Passung wird im Prozess weiter verfeinert und erfordert eine hohe Kommunikationsfähigkeit der Topsharenden. Mit dem ‚Dialogischen Kern‘ beschreibt Kuark, dass die Bereitschaft zur Reflexion/Feedback sowie die Veränderungsbereitschaft stark ausgeprägt sein müssen. Bezüglich der Grundhaltung spielt zudem Toleranz eine relevante Rolle, bspw. gegenüber anderen Einstellungen/Meinungen, sowie Handlungsfragen wie Menschenbild, Vertrauen und Respekt (vgl. Kuark 2003, 18f). Die theoretischen Erkenntnisse wurden im vorangegangenen Kapitel bearbeitet (5.2).

Kontextfaktoren (KF), äußeres Beziehungsverhältnis:

Commitment der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und der Mitarbeitenden für das Modell der gemeinsamen Führung (KF2). Es wird als Grundlage betont, dass eine klare Absichtserklärung der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und Mitarbeitenden zugunsten gemeinsamer Führungsverantwortung unerlässlich ist (vgl. Kuark und Wyss 2016, 40f).

Teilbarkeit der Gesamtarbeitsaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben (KF3). Das Commitment ist die Vorbedingung (KF2) für die Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimensionen Arbeitsinhalte, gemeinsame Verantwortung und Arbeitsorganisation. Dazu gehört die „Umsetzung notwendiger organisatorischer Anpassungen bei gemeinsamer Führung“ sowie die „Bereitstellung von Ressourcen und Begleitung des Führungsteams“ (vgl. Kuark und Wyss 2016, 40f).

Berücksichtigung der ‚gewachsenen‘ organisationalen Spezifitäten (KF4).

„Die Verträglichkeit des Modells mit den bestehenden kulturellen und strukturellen Gegebenheiten scheint bei dessen Installation maßgeblich zu sein.“ (Wyss et al. 2013, 77) Diese kulturellen und strukturell-organisatorischen Voraussetzungen sind als „gewachsene organisationale Eigenheiten [...] bei der Einführung einer gemeinsamen Führung zu berücksichtigen. Dabei können Hemmnisse auftreten, die aus der Tradition bisheriger Führungsarbeit hervorgehen“ (Kuark und Wyss 2016, 40f). Dies wurde ansatzweise im Kapitel 5.1 eingeführt, siehe auch ‚Teilbarkeit der Arbeitsaufgabe‘.

Eine generelle Herausforderung liegt im dynamischen Zusammenspiel dieser Faktoren im organisatorischen Kontext, weshalb drei Bedingungen von der Unternehmensleitung vor und während der Einführung eine erhöhte Aufmerksamkeit erfordern: „Das

‚Wollen‘, das ‚Können‘ und das ‚Dürfen‘. Alle drei Faktoren wirken sich - je nach Ausprägung - fördernd oder hemmend auf die Etablierung eines Jobsharings im Führungsbereich aus.“ (Wyss et al. 2013, 77)

Das ‚Wollen‘ bezieht sich auf das Commitment der Beteiligten (KF2) und kann aus einer expliziten strategiebezogenen Unternehmensentscheidung resultieren. Alternativ werden erste Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsformen durch Pilotvorhaben gesammelt und stellen erste Schritte einer kulturellen Öffnung dar. Das Wollen steht immer für den Anfangspunkt und es sind vielfältige Impulse oder Anlässe denkbar, die Wegbereiter für ein Führungstandem sein können (vgl. ebd., 77).

Das ‚Können‘ bezieht sich auf die Lernprozesse in der Einführungszeit, während der sich die Zusammenarbeit als Führungstandem einspielen muss. Dies erfordert finanzielle und personelle Ressourcen und insbesondere die Unterstützung durch die Personalverantwortlichen. „Dass es dann auch wirklich funktioniert“ bleibt ein Risiko für Vorgesetzte: „Sie haben einem solchen Modell zugestimmt und müssen in der Folge die Verantwortung für diesen Entscheid tragen. Diese Tatsache ist als hemmender Faktor zu deuten.“ (ebd., 78)

Das ‚Dürfen‘ kann in der Umsetzungsphase verortet werden und ist eng verknüpft mit dem Wollen (KF2). Aus Sicht des Führungstandems muss spürbar sein, dass die von ihnen praktizierte Arbeitsweise akzeptiert wird, d. h. „ob die Akzeptanz von Seiten der unterstellten Mitarbeitenden oder weiterer Personen im Führungsgremium für das Modell wirklich vorhanden ist, manifestiert sich wohl erst in der Umsetzungsphase“ (ebd., 78).

Wyss et al. sehen insbesondere beim ‚Wollen‘ und ‚Dürfen‘ den erhöhten Aufmerksamkeitsbedarf. Der Faktor ‚Können‘ ist als organisatorische Aufgabe bzw. Prozess durchaus etabliert und kann daher nachrangig behandelt werden. Die Überprüfung von Voraussetzung (notwendige Fach- und Sozialkompetenz) oder Aspekte im Auswahlprozess (Bewerbungsgespräche und -tests oder Potenzialanalyse) und/oder Verhandlungen über notwendige organisatorische Folgemaßnahmen bzw. zusätzliche Bedarfe (zeitliche, personelle Ressource, Coaching) gehören zum alltäglichen Handwerkszeug (vgl. ebd., 78). Den Fokus setzen Wyss et al. auf die Faktoren ‚Wollen und ‚Dürfen‘, da diese spätestens bei der Umsetzung von gemeinsamer Führung zum Stolperstein werden können: „Hingegen ist zu vermuten, dass der Berücksichtigung der unternehmenskulturellen Passung bezüglich des ‚Wollens‘ und ‚Dürfens‘ weniger Beachtung geschenkt wird.“ (ebd., 78) Im Ergebnis leiten Wyss et al. aus den theoretischen und

empirisch hergeleiteten Erkenntnissen ab, dass die Klärung der Ziele und Arbeitsweisen im Vordergrund stehen muss. Dabei ist das Führungstandem auf der Mikro-Ebene gefordert, diese bei der Gestaltungsdimension ‚Dialogischer Kern‘ zu bearbeiten. Auf der Makro-Ebene ist die Unternehmensleitung gefordert im Sinne des ‚Commitments‘ (Bereitschaft, Wollen) und wird in der Kontextdimension ‚Unternehmenskultur‘ sichtbar. „Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die sich als lernende Organisationen verstehen und ihre Entscheidungen und ihr Handeln danach ausrichten, die Brücke zwischen diesen beiden Ebenen reibungsloser schlagen können.“ (ebd., 87) Die nachfolgende Tabelle zeigt zusammenfassend die vier Analyse Kriterien. In der Spalte „Theoretischer Bezug/Befund“ werden Verweise auf wesentliche Aspekte aufgeführt.

Analyse Kriterien bzw. Erfolgsfaktoren	PF	KF	Theoretischer Bezug/Befund
Tandem-Passung: Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander	PF1		Allgemein Kapitel 5.2 ‚Passung Führungstandem: Personenbezogene Anforderungen‘ <ul style="list-style-type: none"> - Das Grundmodell TS mit dem Bereich ‚Dialogischer Kern und Grundhaltung‘ führt neun Dimensionen (vgl. Kuark 2003, 26) - Interesse an TS, situationale und dispositionale Gründe (vgl. Himmen 2019, 111f) - Soziale Kompetenzen für TS, Anforderungsdimensionen für Personalauswahl und -entwicklung (vgl. Luong 2021, 87ff) Mikro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen, ‚Dialogischer Kern‘ (vgl. Wyss et al. 2013, 87)
Commitment der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und der Mitarbeitenden für das Modell der gemeinsamen Führung		KF2	Makro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen, ‚Commitment‘ mit Wollen und Dürfen sowie Kontextdimension ‚Unternehmenskultur‘ (vgl. Wyss et al. 2013, 87)
Teilbarkeit der Gesamtarbeitsaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben		KF3	Allgemein Kapitel 5.1 ‚Teilbarkeit der Arbeitsaufgabe‘ Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimensionen: <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsinhalte - gemeinsame Verantwortung und - Arbeitsorganisation ‚Umsetzung notwendiger organisatorischer Anpassungen bei gemeinsamer Führung‘ ‚Bereitstellung von Ressourcen und Begleitung des Führungsteams‘
Berücksichtigung der ‚gewachsenen‘ organisationalen Spezifitäten		KF4	Allgemein Kapitel 5.1 ‚Teilbarkeit der Arbeitsaufgabe‘

			<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsgeschichte und Eigenheiten eines Unternehmens; Tradition Führungsarbeit (vgl. Wyss et al. 2013, 77) <p>Makro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen in der Kontextdimension 'Unternehmenskultur' (vgl. Wyss et al. 2013, 87)</p>
--	--	--	--

Tab. 9: Personen- und Kontextfaktoren als Analyse Kriterien mit theoretischen Bezügen, eigene Darstellung

Im zeitlichen Ablauf findet die Klärung oder Überprüfung der Rahmenbedingungen zwischen den Phasen ‚Interesse‘ und ‚Umsetzung‘ statt (vgl. ebd., 89). Wyss und Kuark leiten daraus ein idealtypisches 4-Phasenmodell ab, das den Punkt der Prozessorientierung betont (vgl. 2016, 41f). „Führung als gemeinsame Aufgabe zu etablieren, folgt einem zirkulären Verlauf von Einführung und Weiterentwicklung gemeinsamer Führung“ (Kuark 2003, 39). Der idealtypische Verlauf wird mit den Phasen ‚Wollen‘, ‚Können‘, ‚Dürfen‘ und ‚Evaluieren‘ beschrieben (vgl. Kuark und Wyss 2016, 39f). Wie kann der Klärungsauftrag ‚Überprüfung Ziele und Arbeitsweisen‘ zufriedenstellend bearbeitet werden? Sowohl Kuark (2003) als auch Wyss, Frei und Lipp (2013) haben Selbsteinschätzungsinstrumente entwickelt, die als Arbeitshilfen die reflexive Auseinandersetzung unterstützen sollen. Das erste Instrument behandelt die Mikro-Ebene (innere Beziehungsverhältnis) und adressiert das (potenzielle) Führungstandem im Bereich ‚Dialogischer Kern und Grundhaltung‘ (siehe auch Kapitel 5.2). Die Darstellungsart mit ‚Dimensionen und Ausprägungen‘ wurde von Kuark entwickelt, um die Planung des Führungstandems zu reflektieren sowie die weitere Entwicklung zu überprüfen. Mit der ‚Ausprägung‘ wird das Spektrum zwischen zwei Polen und die Empfehlung mit einem blauen Balken dargestellt (vgl. Kuark 2003, 50), siehe Abbildung 3. Diese Arbeitshilfen gibt es in gleicher Weise für die Bereiche ‚Arbeitsinhalt‘, ‚gemeinsame Verantwortung‘ sowie ‚Arbeitsorganisation‘. Diese werden im Anhang 4) geführt als ‚Arbeitsblätter zum Modell TS nach Kuark (2003)‘.

Dialogischer Kern- und Grundhaltung

Dimension		Ausprägung	
Dialogischer Kern: Bereitschaft zur Reflektion/Feedback	Niedrig		Hoch
Dialogischer Kern: Bereitschaft zur Veränderung	Niedrig		Hoch
Arbeitsweise	Sehr unterschiedlich		Sehr ähnlich
Kommunikationsstil der Topsharenden	Sehr unterschiedlich		Sehr ähnlich
Ausmaß der Kommunikationsfähigkeit der Topsharenden	Sehr klein		Sehr groß
Toleranz: Achtung vor anderen Einstellungen/ Meinungen	Wenig		Hohes Ausmaß
Toleranz: Haltung bzw. Menschenbild basiert auf Vertrauen und Respekt	Wenig Vertrauen		Viel Vertrauen
Flexibilität	Wenig		Hohes Ausmaß
Beweglichkeit in Netzwerkstrukturen	Wenig		Hohes Ausmaß

Abb. 3: Arbeitsblätter zum Modell TS ‚Dialogischer Kern und Grundhaltung‘, in Anlehnung an Kuark (2003, 50)

Das zweite Selbsteinschätzungsinstrument adressiert auf der Makro-Ebene die Unternehmensleitung/Vorgesetzten mit dem Auftrag, die unternehmenskulturelle Passung zu überprüfen: „Es soll Anhaltspunkte dazu liefern, a) inwiefern es bereits über kontextuelle Voraussetzungen für einen Einsatz geteilter Führung gemäß dem Modell Topsharing verfügt und b) in welchen Bereichen es allenfalls noch Entwicklungsbedarf hat.“ (Kuark und Wyss 2016, 82)

Im Original werden die 36 Aussagen des Selbsteinschätzungsinstruments den Gestaltungsdimensionen nach Kuark (2003) mit sogenannten „Blobs“ (A bis M) zugewiesen, was allerdings die Lesbarkeit und Anwendungsfreundlichkeit für diese Arbeit erschwert (vgl. Kuark und Wyss 2016, 179f). Im Anhang 6) wird das Selbsteinschätzungsinstrument im Original aufgeführt unter ‚Alle 36 Aussagen des Selbsteinschätzungsinstruments inklusive Zuweisung zu den ‚Blobs‘ und den jeweiligen Facetten der Kontextdimensionen‘.

In nachfolgender Abbildung 4 wurden die Aussagen, entsprechend dem Grundmodell von Kuark, jeweils nach dem Bereich ‚Dialogischer Kern und Grundhaltung‘ sowie nach den dazugehörigen Gestaltungsdimensionen dargestellt. Die identifizierten sieben Kontextdimensionen und 26 Facetten bleiben in ihrem Sinnzusammenhang bestehen. Der Bereich ‚Dialogischer Kern‘ wurde exemplarisch gewählt, da der relevante Kontextfaktor ‚Unternehmenskultur‘ quantitativ die meisten Bezüge aufweist. Zudem scheint es sinnhaft, den gleichen Bereich für die Mikro- und Makro-Ebene als Selbsteinschätzungsinstrument zu wählen (Perspektive Führungstandem und Unternehmensleitung/Vorgesetzte). Bezüglich der Anwendung des zweiten Instruments konzipierten Wyss et al. dieses nach einem einfachen Ampelsystem, wobei bspw. der Wert 5 positiv zu bewerten ist, d. h. diese Facette ist eine günstige Voraussetzung für das Modell TS (vgl. 2013, 84f).

- Rot für die die Werte 1 und 2 (1 = trifft nicht zu; 2 = trifft weniger zu)
- Gelb für die Werte 3 und 4 (3 = trifft teilweise zu; 4 = trifft eher zu) sowie
- Grün für den Wert 5 (5 = trifft voll zu)

Dieses Instrument wurde ebenfalls für die Bereiche ‚Arbeitsinhalt‘, ‚gemeinsame Verantwortung‘ sowie ‚Arbeitsorganisation‘ erstellt (siehe Anhang 5), unter dem Namen ‚Aussagen des Selbsteinschätzungsinstrument mit Zuweisung zu Gestaltungsdimensionen, Kontextdimensionen und Facetten‘.

Dialogischer Kern- und Grundhaltung

<u>Topsharing:</u> Gestaltungsdimensionen	<u>Kontextdimension</u>	Facette(n)	Aussagen des Selbsteinschätzungsinstrument
r. Dialogischer Kern s. Arbeitsweise t. Kommunikationsstil & -fähigkeit u. Toleranz v. Flexibilität w. Beweglichkeit in Netzwerkstrukturen	UNTERNEHMENS-KULTUR	Aufgabenkultur versus Rollenkultur	Die Aufteilung bei der Aufgabenerfüllung erfolgt bei uns problemorientiert. So erfolgt der Miteinbezug notwendiger personeller Ressourcen abgestimmt auf die jeweilige Situation.
		Selbstverständnis als lernende Organisation	Eine gute Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität bei der Arbeitsausübung und Toleranz für andere Meinungen sind bei uns unerlässliche Fähigkeiten, um eine funktionierende Arbeitsweise zu gewährleisten.
		Ausprägung des Menschenbilds	Unsere Mitarbeitenden agieren im Rahmen des ihnen gewährten Handlungsspielraums selbstverantwortlich und proaktiv.
		Werte im Unternehmen	Unterschiedliche Arbeitsweisen und eine kooperative Haltung sind bei uns erwünscht und werden bei der Aufgabenerfüllung konstruktiv genutzt.
	STRATEGIE	Leistungsangebot / Kernkompetenzen	Unsere Organisation schafft Wissen und Kompetenzen im Rahmen kooperativer Zusammenarbeit und unter Nutzung der vorhandenen Netzwerke.
		Resultate- und Zeitorientierung	Die Organisation bietet Raum und Zeit für die Entwicklung und Etablierung von Zusammenarbeitsformen.
		Innovations- und Wandlungsbereitschaft	Anpassungen und Weiterentwicklungen der Organisation erfolgen unter dialogischem Miteinbezug der betroffenen Mitarbeitenden.
	HISTORIE	Entstehungskontext	Unser Führungsverständnis basiert seit jeher auf gegenseitigen Feedbackprozessen und der Bereitschaft, andere Meinungen zu akzeptieren und konstruktiv zu nutzen.
		Erlebte Dynamik und Geschwindigkeit	Bei der Bewältigung neuer und unvorhergesehener Herausforderungen vertrauen wir auf unsere Stärken in den Bereichen Kommunikation und dem Miteinbezug von Meinungen der betroffenen Mitarbeitenden.
	STAKEHOLDER	Umgang mit externen Kunden	Die Erfüllung komplexer oder neuer Kundenanforderungen erfolgt bei uns in erster Linie dank der Fähigkeit, die notwendigen Arbeitsschritte situationsbezogen und flexibel gestalten zu können.
		Interaktion mit Mitarbeitenden	Die Qualität der Aufgabenerfüllung ist bei uns stark abhängig von der Zusammenarbeit zwischen den Führenden und ihren Mitarbeitenden, die auf einer guten Feedback- und Reflexionskompetenz basiert.
		Umgang mit Konkurrenz und Lieferanten	Die Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist so gestaltet, dass die Lösung ihrer Anliegen nicht von einzelnen Mitarbeitenden abhängig ist, sondern funktional (d.h. personenunabhängig) organisiert wird.
	STAFF & SKILLS	Personalauswahl	Bei der Personalauswahl für Kaderpositionen legen wir ein besonderes Gewicht auf Soft Skills wie z.B. Kommunikations- und Teamfähigkeit, Ambiguitätstoleranz oder die Fähigkeit zur Toleranz im Falle abweichender Meinungen.
Personalentwicklung / -förderung		Die Personalentwicklung fördert gezielt Teamentwicklungsmaßnahmen zur Stärkung von Kommunikationsfähigkeiten.	

Abb. 4: Aussagen des Selbsteinschätzungsinstrument mit Zuweisung zu Gestaltungsdimensionen, Kontextdimensionen und Facetten, eigene Darstellung in Anlehnung an Wyss et al. 2013, 179f

Mit diesen Analyse Kriterien kann der theoretische Teil A abgeschlossen werden. In Teil B wird die Frage der professionellen Führung in der SW mit ihren spezifischen Rahmenbedingungen theoretisch kontextualisiert (neoinstitutionalistische Perspektive). Mit den hergeleiteten Kriterien gemeinsamer Führungsverantwortung werden anschließend vier idealtypische Kompetenzdimensionen von Sozialmanager:innen analysiert.

Teil B: Bedeutung professioneller Führung im Kontext von SW

Als Einführung soll die Frage geklärt werden, welche Ausgangssituation fokussiert werden soll. Anschließend führt das Kapitel 6 die theoretischen Grundbegriffe und Konzepte ein, um ein Grundverständnis zu schaffen über SW, personenbezogene SDL und dem spezifischen Zusammenspiel zwischen Handlung und Struktur. Kapitel 7 erläutert zunächst das systematische Vorgehen der Analyse. Anschließend wird eine idealtypische Führungsposition als Sozialmanager:in mit der Frage analysiert, wie gemeinsame Führungsverantwortung umgesetzt werden könnte. Dafür werden die Kriterien angewandt, die sich aus theoretischem Kapitel 5.3 und der Tabelle 9 ergeben.

Als Ausgangssituation kann das Arbeitsfeld ‚Sozial- und Gesundheitswesen‘ als Frauenberuf beschrieben werden, deren beschäftigte Fachkräfte regelhaft in Teilzeit tätig sind. Bei den Arbeitszeitmodellen von Führungskräften ist eine Beschäftigung in Vollzeit bzw. vollzeitnah regelhafte Praxis (ab 30 Stunden pro Woche, Definition siehe Kapitel 3). Daraus ergibt sich, dass systematisch das Führungskräftepotenzial von Zielgruppen verloren geht, die einen Bedarf an flexiblen Arbeitszeitmodellen haben. In den nachfolgenden Kapiteln 6 und 7 werden die Spezifika professioneller Führung in der SW als ein (über-)komplexes zusammenhängendes System beschrieben, der Hypothese folgend, dass das Spektrum und die Interdependenzen in Teilzeit nicht bearbeitet werden können. Dabei ist das sogenannte Feldwissen relevant, mit dem Führungskräfte die Rahmenbedingungen gestalten und bei den verschiedenen Kompetenzen zum Einsatz kommen. Auf eine Führungsposition bezogen kann die Komplexität nicht ‚einfach‘ geteilt werden (splitting), die Reduzierung der Arbeitsmenge auf eine Teilzeitstelle scheint nur begrenzt möglich. Mit dem Arbeitszeitmodell TS soll analysiert werden, wie eine Führungsposition mit zwei Teilzeitkräften als gemeinsame Führungsverantwortung besetzt werden könnte.

6 Soziale Dienstleistungen als theoretische Rahmenkonzeption

Für die Einführung wird dem Ansatz von Grunwald und Langer aus dem Jahr 2018 gefolgt, die in ihrem Handbuch „Sozialwirtschaft“ einen neuen theoretischen Zugang begründen. Dabei wird die neoinstitutionalistische Perspektive als Heuristik der Sozialwirtschaftstheorie genutzt, um zwei Ansprüche zu realisieren: Erstens die systematische Berücksichtigung der sozialarbeiterischen Profession (Handlung) und zweitens wird mit der sogenannten Infrastrukturanalyse die Einbindung anderer Theorielinien ermöglicht, die Beiträge aus einer bestimmten Perspektive geleistet haben (vgl. Grunwald 2018, 1636ff; vgl. Grunwald und Langer 2018, 49ff). Dieser Zugang basiert auf der Grundlagentheorie ‚Theorie der Strukturierung‘ des Soziologen Anthony Giddens, der daran gearbeitet hat, die Dualität von Handeln und Struktur zusammenzubringen. Für ein weiterführendes Interesse hierzu kann zum Beispiel bei Schroer nachgelesen werden (vgl. 2022, 381ff).

Laut Grunwald und Langer wird die SW auf dem Rahmenkonzept sozialer Dienstleistungen bzw. deren Erbringung fundiert. Es folgt die Definition der relevanten Grundbegriffe bzw. Konzepte von SW, mit dem theoretischen Kontext ‚organisationaler Felder‘ (Struktur) und das in diesem Zusammenhang beobachtbare Führungsverhalten, das Sozialmanagement genannt wird (Handlung). Begrifflich sind SW, SDL und Soziales Management aufeinander bezogene Konstrukte, die untrennbar miteinander verbunden sind. Dieser Fokus hat eine sozialstaatliche bzw. sozialpolitische Ausrichtung und funktioniert für leistungsbezogene SDL in Deutschland (bspw. Subsidiaritätsprinzip). Damit sind auch Limitationen verbunden, bspw. für Arbeitsfelder Sozialer Arbeit, die nicht den Personenbezug als Schwerpunkt haben (Gemeinwesenarbeit, Ehrenamtlichkeit, Quartiersarbeit) oder der Vergleich mit anderen europäischen Ländern wie Frankreich; mit dem dortigen Verständnis von Solidarwirtschaft wird der Dienstleistungsbegriff schwach und das Modell nicht nutzbar oder unterkomplex (vgl. Carey 2022, 31).

In Tabelle 10 folgt eine Gegenstandsbestimmung von SW, die in drei Bereiche differenziert dargestellt wird.

Differenzierung	Definition
<p>SW aus neo-institutionalistischer Perspektive</p>	<p>„Der zentrale Gegenstand der Sozialwirtschaftslehre umfasst zunächst Rahmenbedingungen für die Ermöglichung sozialer Handlungen, Leistungen, Maßnahmen, Dienste, Unternehmungen bis hin zu Kooperationsformen, Strukturen und Regulationen. SW fokussiert dabei den Aspekt des Wirtschaftens, in dem die eben genannten Handlungen und Strukturen als ein Teil und ein Beitrag gesellschaftlicher Wertschöpfung verstanden werden. Mit eingeschlossen sind Fragen der Leitung, Steuerung und Gestaltung – kurz: des Managements – von sozialwirtschaftlichen Organisationen, die überwiegend unter dem Begriff ‚Sozialmanagement‘ diskutiert werden.“ (Grunwald und Langer 2018, 45)</p>
<p>Institutionelles Verständnis von SW</p> <p>Beschränkung auf bestimmte Fall-Lagen</p>	<p>„Sozialwirtschaftliche Akteure sind die öffentlich-rechtlichen Sozialleistungsträger, gemeinnützige Wohlfahrtsorganisationen, privat-gewerbliche Anbieter von Sozialdienstleistungen, Vereinigungen von Menschen zu gemeinschaftlicher Selbsthilfe, freiwillig und in bürgerschaftlichem Engagement Mitwirkende und im Zusammenhang einer Versorgung unmittelbar Betroffene, die in eigener und gegenseitiger Sorge mitwirken.“ (Wendt 2016, 14); (vgl. Grunwald 2018, 1634f)</p> <p>Die Fokussierung auf Institutionen macht allerdings eine Beschränkung bestimmter Fall-Lagen notwendig. Grunwald und Langer argumentieren für einen Fokus auf Institutionen, und empfehlen daher eine Abgrenzung wie folgt:</p> <p>„[...] gegenseitige Unterstützungs- oder Hilfeleistungen unter Familienangehörigen oder im engsten solidarischen Kreis (z.B. unter peers) [...] zum ‚Kern‘ der Sozialwirtschaft gerechnet werden, wenn sie eingebunden sind in sozialpolitische Konzepte, Programme, Förderlinien oder explizite bzw. implizite Strategien sozialer Unternehmen oder sozialer Dienstleistungen.“ (2018, 49)</p>
<p>Funktionale Bestimmung von SW</p>	<p>„Sozialwirtschaft dient der Gewährleistung und Herstellung sowohl individueller als auch kollektiver Wohlfahrt primär durch individuelle oder gemeinschaftliche Selbstversorgung sowie weiterhin durch verschiedene Formen von Versorgung seitens öffentlicher, freigemeinnütziger oder privat-gewerblicher Träger und Einrichtungen. [...] Sozialwirtschaft beabsichtigt allgemein, ‚in Erfüllung sozial gestellter Aufgaben (...) das Wohlergehen von Menschen einzeln und gemeinsam zu fördern oder zu ermöglichen‘ und Solidarität insbesondere Personen oder Gruppen gegenüber walten zu lassen, die von der Teilhabe an der profitorientierten Erwerbswirtschaft ausgeschlossen sind.“ (Wendt 2013, 965)</p>

Tab. 10: Begriffsbestimmung SW in drei Differenzierungen, eigene Darstellung

Im Rahmen des neoinstitutionalistischen Ansatzes sind noch drei theoretische Modelle zu definieren: das Institutionsverständnis, das ‚organisationale Feld‘ sowie das Isomorphie-Konzept. Erstens ist das Institutionsverständnis für die theoretische Basis der

Infrastrukturanalyse relevant. Entlang der Fragestellung, welche typischen Strukturelemente SDL bestimmen, greifen Grundwald und Langer auf Erkenntnisse der Politikwissenschaften zurück. Das Modell der drei ‚institutionellen Säulen‘ geht zurück auf Scott (2001) und unterscheidet regulative, normative und kognitive Institutionen. Für Akteure im politischen Kontext haben solche Institutionen Einfluss auf Handlung und Verhalten, die Güntner als ‚Policy-Institutionen‘ bezeichnet (vgl. 2007, 27).

„Die regulativen Elemente umfassen handlungsbegrenzende und -regulierende Aspekte (Regelsetzung, Beobachtung, Kontrolle, Verhaltenssanktionierung). Die normativen Elemente beziehen sich auf Werte, Standards und Normen (Leitbildfunktion). Mit der kognitiven Dimension ist die Wahrnehmung der Wirklichkeit und deren sinnhafte Erschließung angesprochen (Problemdeutung).“ (vgl. Scott 2001, 47ff; zit. n. Güntner 2007, 27f)

Die Vermittlung zwischen diesen drei Säulen erfolgt über spezifische „Träger“ (vgl. Scott 2001, 77; vgl. Güntner 2007, 28). Langer und Grundwald entwickelten daraus die „Policy-Institutionen sozialer Dienstleistungsstruktur“ (Güntner 2007, 38; zit. n. Grundwald und Langer 2018, 51).

Wie bereits eingeführt, ist das spezifische ‚Feldwissen‘ ein zentraler Verständnispunkt für diese Arbeit, um die Funktion bzw. Einbettung sozialer Dienstleistungen bezogen auf das institutionelle ‚Feld‘ zu verstehen. Dazu wird das Modell ‚organisationale Felder‘ sowie das Isomorphie-Konzept herangezogen. DiMaggio/Powell (1983) folgend, ist ein organisationales Feld die zentrale Analyseeinheit aus

„jene(n) Organisationen, die gemeinsam einen abgegrenzten Bereich des institutionellen Lebens konstituieren: die wichtigsten Zuliefererfirmen, Konsumenten von Ressourcen und Produkten, Regulierungsbehörden sowie andere Organisationen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen herstellen bzw. anbieten“ (DiMaggio/Powell 2000, 149; zit. n. Langer 2018b, 93).

Das Isomorphie-Konzept beschreibt Phänomene der Strukturähnlichkeit zwischen Organisationen und Gesellschaft, das ebenfalls auf DiMaggio und Powell (1983) zurückgeht.

„Veränderungen in einem Sektor werden hier aus den Machtbeziehungen zu anderen abgeleitet; die dort vorherrschenden Rationalitäten und Interessen führen zu Anpassungsprozessen in anderen, zu einem ‚Isomorphismus‘. Die Autoren unterscheiden drei Formen solcher Anpassungsprozesse: (a) erzwungene (coercive), etwa aufgrund einer staatlich-politischen Entscheidung; (b) durch Nachahmung (mimetic) erfolgende und (c) normative Anpassungen, hier vor allem solche, die sich durch dominierende Konzepte von Professionalität (z.B. ein medikalisierendes Pflegeverständnis) in verschiedene Sektoren hinein übertragen.“ (Evers 2018, 899)

Abschließend zum neoinstitutionellen Ansatz soll das Konzept der institutionellen Logiken benannt werden, dass für die Professionalisierung (Expertise) in der SW Bedeutung hat. Als Weiterentwicklung der ‚Strukturierungstheorie‘ von Giddens präzisieren die Arbeiten von Thornton/Ocasio ‚institutionelle Logiken‘ als die Orientierungs-, Steuerungs- und Problemdeutungsmechanismen innerhalb organisationaler Felder

(Isomorphiephänomene). Auf gesellschaftlicher Makro-Ebene wird unterschieden in idealtypische Sets von Ordnungsprinzipien: ‚Corporation‘, ‚Profession‘, ‚Market‘, ‚State‘, ‚Religion‘ und ‚Family‘. Als institutionelle Logiken umfasst dies Normen sowie kulturelle und strukturelle Praktiken (vgl. Thornton et al. 2005, 128, 168ff; Thornton et al. 2012, 52ff; zit. n. Langer 2018a, 847). Daraus können Annahmen abgeleitet werden, wovon zwei an dieser Stelle benannt werden sollen. Erstens kann sich jede dieser sechs institutionellen Logiken in organisationalen Feldern ‚dominant‘ zeigen und sich innerhalb der Organisationsstrukturen auf Erwartungen auswirken (‚archetypische‘ Vorstellung; ‚legitime‘ Organisationspraxis). Zweitens können dabei unterschiedliche und konfligierende Logiken auftreten:

„Dies impliziert, dass das Aufeinandertreffen und der Rückgriff von Akteuren auf unterschiedliche institutionelle Logiken innerhalb eines organisationalen Feldes Widersprüche und Adaptationen hervorbringt, die – wenn überhaupt – erst im Zuge längerer Institutionalisierungsprozesse aufgelöst bzw. sedimentiert werden.“ (Blümel 2016, 84) sowie (vgl. Langer 2018a, 847f)

Durch diese theoretische Rahmenkonzeption, mit dem Produkt SDL im Kern, soll die Analyse in Kapitel 7 folgen.

7 Analyse: Idealtypische Umsetzung gemeinsamer Führungsverantwortung

In jeweils eigenen Unterkapiteln soll anhand vier Thesen analysiert werden, wie gemeinsame Führung in bestimmten Kompetenzdimensionen von Sozialmanagement idealtypisch umgesetzt werden könnte. Abschließend erfolgt ein Zwischenfazit der Analyse. Es soll die Frage beantwortet werden, was die besondere Gestalt der Führungs- und Leitungskompetenzen bzw. der Entscheidungen in diesen Rahmenbedingungen ist. Das Vorgehen basiert auf einer Analyse theoretischer Konzepte mit idealtypischen Annahmen und muss für spezifische Praxisfelder entsprechend antizipiert werden. Die Analysekapitel sind jeweils in die nachfolgenden vier Bereiche systematisiert:

- I. Handlung: Langer untersuchte empirisch die Veränderung des (professionellen) Sozialmanagements und leitete daraus spezifische (Teil-)Kompetenzen der professionellen Sozialmanagementakteure im Entscheidungshandeln ab (Kompetenzdimensionen). Betrachtet werden die untere und mittlere Managementebene. Es wird unterschieden in übergreifende Kompetenzaspekte, die sich auf die Fähigkeiten beziehen, ‚die Rolle‘ einer Führungskraft einzunehmen, auszufüllen und zu gestalten. Davon ausgehend wird die Frage bearbeitet, was das Entscheidungshandeln konkret ausmacht (professionelles Arbeits- oder

Sonderwissen), und daraus ein Kompetenzbündel aus sieben ‚idealtypischen‘ Teilkompetenzen für Führungskräfte bzw. Sozialmanager:innen entwickelt (vgl. Langer 2013, 68f). Dieser Ansatz grenzt sich von der gängigen Praxis ab, nach individueller Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zu kategorisieren (ebd., 27).

- II. Struktur: SDL sind interaktionsbasierte Vertrauensgüter, deren Erbringung durch fünf institutionelle Strukturelemente beeinflusst werden und „die zusammengekommen das ‚organisationale Feld‘ sozialer Dienstleistungen konstituieren“ (Langer 2018b, 94ff).
- III. Ethisch-strategische Abwägungskompetenz: Eine übergreifende (Teil-)Kompetenz ist die ethisch-strategische Abwägungskompetenz im Entscheidungshandeln. Die komplexen Aufgaben der Führungskräfte sind regelhaft durch Widersprüche, Dilemmasituationen und Zielparadoxien geprägt und erfordern entsprechende Lösungsstrategien. Für diese Abwägung werden ‚ethische‘ und ‚strategische‘ Entscheidungskriterien angewandt. Diese ergeben sich einerseits aus der Gesinnungsethik (Klientenorientierung, Einlösung ‚sozialer Gerechtigkeit‘) und andererseits aus der Verantwortungsethik, die den ‚(Selbst-)Erhalt des organisationalen Leistungskontextes‘ (Verantwortung Systemerhalt) als Bezugsgrundlage nimmt. Der erste Fokus bezieht sich auf Werte, der zweite auf die Strategie (auch ‚bifokale‘ Abwägung genannt); die Herausforderung besteht darin, Verantwortung für beides zu übernehmen (vgl. Langer 2013, 139ff).
- IV. Analyse gemeinsamer Führung nach Personen- und Kontextfaktoren: Dabei kann bereits an dieser Stelle vorweggenommen werden, dass eine grundsätzliche Teilbarkeit der Gesamtarbeitsaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben (KF3) anhand der idealtypischen Kompetenzdimensionen für Sozialmanager:innen möglich erscheint. Die im Grundmodell TS definierten Voraussetzungen im Bereich ‚Arbeitsinhalt‘ (siehe Kapitel 5.1) sind für eine idealtypische Führungsposition im Sozialmanagement gegeben. Das Tätigkeitsspektrum weist eine hohe Ausprägung bei ‚Qualifizierte Arbeitsaufgabe‘ auf, bis hin zu der Annahme, dass diese äußerst komplex ist. Die Voraussetzung bei ‚Ganzheitlichkeit der Gesamtaufgabe‘ kann bestätigt werden. ‚Ganze Prozesse‘ beinhalten planen, steuern, ausführen und kontrollieren. ‚Aufteilung der inhaltlichen Aufgabe‘ und ‚unterschiedliche Verantwortungsbereiche‘ sind im Kontext der idealtypischen Kompetenzdimensionen für Sozialmanager:innen gegeben.

Für die nachfolgende Analyse wurden vier Kompetenzdimensionen idealtypisch bearbeitet und bezogen auf gemeinsame Führung mit diesen drei Aspekten ausgewählt:

- Teilungs- oder erfolgskritische Aufgaben
- Einschränkungen durch Spezifika der SW
- Chancen und Potenziale mit dem Arbeitsmodell

Eine Gesamt-Übersicht der Analyseergebnisse nach den vier Kriterien findet sich zusätzlich im Anhang mit den Nummern 7 bis 10.

7.1 Topsharing als Vorbild für vertrauensorientierte Personal- und Teamentwicklung

- I. Handlung: „Im Fokus dieser [...] professionellen Teilkompetenz steht der Ressourceneinsatz in sozialen Organisationen bzw. Dienstleistungen und hier vor allem personaler Ressourcen als Trägerin personengebundener Professionalität und die daraus hervorgehende Führungsaufgabe.“ (Langer 2013, 83)

Führungskräfte sind sich bewusst, dass die Bereitstellung von Dienstleistungen durch professionelle Fachkräfte im Bereich sozialer Dienste immer auf Vertrauen angewiesen ist. In der Regel arbeiten die Angestellten ‚hinter verschlossenen Türen‘ und es ist schwierig, objektive Qualitätsbewertungen durchzuführen (vgl. ebd., 93). Daraus lassen sich drei zentrale Kompetenzen ableiten. Im Hinblick auf die Gestaltung von Beziehungen mit dem Fokus auf vertrauensorientierte Kommunikation und Interaktion ist die Gesprächsführungskompetenz unerlässlich. Dabei können drei Beziehungsebenen unterschieden werden: a) Führungskraft und Fachkraft, b) Zusammenarbeit im Team und c) Fachkraft und Klient:in/Nutzer:in (vgl. ebd., 84ff).

„Grundlegend für die Gesprächsführungskompetenz bezüglich professioneller Mitarbeiter sind Kenntnis und Einsatz von diversen Techniken der Gesprächsführung, Anerkennung und Beurteilung von Professionalität, Klarheit und Eindeutigkeit der Kommunikation und des Handelns unter dem Aspekt der Vertrauensbeziehungen. Die Führungskräfte zeichnet die Fähigkeit aus, das Handeln der Gesprächspartner reflektierend in den größeren Horizont der Rahmenbedingungen einzubetten, seien es professionelle Standards, organisatorische oder sozio-ökonomische Bedingungen.“ (Langer 2013, 88)

Für die kompetente Personalführung ist insbesondere eine Konfliktmanagementkompetenz notwendig. Dies kann als die Fähigkeit bezeichnet werden, eine „Bewertung von Entscheidungssituationen vornehmen zu können, in Personalentscheidungssituationen Durchsetzungsvermögen und Konfliktmanagement aufzuweisen und mit Rollenbewusstsein zu stabilisieren“ (Langer 2013, 90).

Etwas komplexer stellt sich die Führungskompetenz als Entwicklungskonzept für professionelles Personal und Teams auf verschiedenen Positionen dar. Dabei stehen Anerkennung und Entwicklung von Professionalität und Vertrauen im Zentrum, die als professionelles Sonderwissen oder Handlungsfragen relevant sind. Langer begründet sieben Aspekte, die nachfolgend als Voraussetzung bzw. Elemente von Vertrauensmanagement benannt werden (vgl. Langer 2013, 91ff):

- 1) „Konzeptionelle Fachlichkeit der Führungskräfte, eigene Erfahrungen, adäquate Zielsetzung sowie Rückgriff auf eine kritische Vertrauensgemeinschaft zur Beurteilung von Professionalität;
- 2) Berufsbiografie und Erfahrung der Führungskräfte in einschlägigen Leistungsbereichen;
- 3) gegenseitige Anerkennung der Professionalität über Fachbereiche und hierarchische Positionen hinweg;
- 4) beratungsorientierte Gesprächsführungstechniken;
- 5) klare Aufgaben- und Verantwortungsdifferenzierung;
- 6) offene Kommunikations- und Informationspolitik;
- 7) Partizipation und kontextuelle Einbettung bei Problem- und Lösungsbearbeitung.“ (ebd., 94)

Teams haben einen großen Stellenwert bezüglich Leistungsfähigkeit und Qualität der Arbeit, bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit in der Sozialen Arbeit. Für die Teamführung sind drei Funktionen sicherzustellen: die fachbezogene Teamarbeit, die Teamorganisation und Teamentwicklung. Bei fachlich hochkompetenten Teams (Rückhalt und Beratung im Team) spielt für die Teamentwicklung die eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung bzw. Selbstführung eine maßgebliche Rolle.

„Diese Befähigungsprozesse zum eigenverantwortlichen Arbeiten unterliegen der Spannung der Verlangsamung von Entscheidungsprozessen durch Partizipation und gruppendynamischen Prozessen und der Notwendigkeit der Entwicklung einer personenübergreifenden Fachlichkeit. Nur durch die Investition in die Teamentwicklung kann das Sozialmanagement den Nutzen eigenverantwortlicher Teams generieren, nämlich die der individuellen Professionalität Rückhalt zu bieten, effektives Arbeiten und Innovation zu generieren, nachhaltige Entscheidungen und deren Fortführung zu gewährleisten.“ (Langer 2013, 90)

II. Struktur: Das fünfte Strukturelement für SDL ist die ‚(Professionelle) Expertise‘ (vgl. Langer 2018b, 95; 97f), siehe auch nachfolgende Abbildung 5.

	Strukturelemente soziale Dienstleistung Wie werden soziale Dienstleistungen gesteuert, integriert, orientiert?
(5) (Professionelle) Expertise	<i>Übergreifend akzeptiertes Deutungs- und Bewertungswissen</i> professioneller, politischer und interessenvertretender Akteure über Policy, Trägerstrukturen, Standards, Methoden, Instrumente, repräsentiert durch professionelle Akteure, Organisationen, feldrelevante Stakeholder

Abb. 5: Strukturelement SDL Nummer (5) nach Langer (2018b, 95)

Aus betriebswirtschaftlicher bzw. dienstleistungstheoretischer Sicht ist die Bewertung des Produkts ‚SDL‘ insbesondere durch den Personenbezug schwierig; dabei spielen für den Produktionsprozess zwei Aspekte eine Rolle.

Erstens das sogenannte ‚Uno-acto-Prinzip‘: „Hierzu zählen ihre Immaterialität, Unteilbarkeit, Standortgebundenheit und ihre hohe Individualität sowie die Integration des externen Faktors: Produktion und Konsum verlaufen simultan [...]“ (ebd., 87); (vgl. Arnold 2014, 460ff; vgl. Galuske 2018, 995). Die Nutzer:innen sind ‚Ko-Produzenten‘ und ohne ein kooperatives Arbeitsbündnis wird es keinen Hilfeerfolg geben. Soziale Dienstleistung kann als doppelt personengebunden beschrieben werden: die Nutzer:in einerseits und die Person des Dienstleisters andererseits. Das Wissen aus der Arbeitsbeziehung ((Vor-)Geschichte, Informationen, Interaktionen) kann nicht problemlos auf eine andere beliebige Person übertragen werden.

Zweitens zeigt der Charakter als Vertrauensgut bzw. Vertrauensdienstleistung die hohe Bedeutung der Informationsasymmetrien auf, woraus sich Nachteile gegenüber den materiellen Sachgütern ergeben: „Qualität kann kaum bewertet werden bzw. lässt sich weder durch vorheriges Prüfen noch durch Gebrauch vollständig ermitteln, sondern man muss darauf ‚vertrauen‘, gute Qualität zu erhalten – Informationsasymmetrie ist prohibitiv hoch – es entstehen erhebliche Kosten bei der Qualitätsüberprüfung.“ (ebd., 87) Für die Steuerung von Qualität muss bereits am Leistungserstellungsprozess angesetzt werden – mit der Problemdefinition und Lösungsfindung – und nicht erst am Ergebnis/Output (vgl. Fließ 2004, 40; zit. n. Langer 2018b, 88).

- III. Ethisch-strategische Abwägungskompetenz (am Beispiel von ‚Qualifizierungsparadoxien im Personalmanagement‘): Klientenorientierte Leistungsoptimierung kann bspw. zu unattraktiven Arbeitszeiten führen und das Halten und Gewinnen von qualifiziertem Personal erschweren (vgl. Langer 2013, 138).

Mit der fachlichen Handlungsorientierung (Gesinnungsethik, Sachziel) sind flexible und individuelle Hilfen grundsätzlich richtig und werden unterstützt. In der ökonomischen Handlungsorientierung (Verantwortungsethik, Formalziel) führt dies zu dem Paradox, dass damit die Flexibilisierung der Arbeitszeiten an Grenzen stößt. Zersplitterte und fragmentierte Arbeitszeiten (durch Ambulantisierung und Klientenorientierung) werden so unattraktiv, dass gutes Personal in Teilzeittätigkeit nicht gewonnen werden kann. In diesem Kontext können nachfolgende paradoxe Phänomene als Zielkonflikte angeführt werden:

- „Es gibt den Trend zu verzeichnen, Normalarbeitsverträgen befristete oder teilzeitgebundene Anstellungsverhältnisse zur Seite zu stellen.
- Eine vorangetriebene Arbeitsteilung ermöglicht die Anstellung minder qualifizierten Personals oder die Ausgründung in (Service-)Tochtergesellschaften.
- Die Festanstellungen sind mehr und mehr durch Unsicherheiten gekennzeichnet, Veränderungen in Kooperationen, Team oder Aufgaben sind an der Tagesordnung.
- Gleichzeitig differenziert sich das Berufsbild der Sozialen Arbeit immer weiter aus. Vor allem durch erhöhte oder neue Monitoring-Instrumente zeichnet sich deutlich ein Mehraufwand an Arbeit ab, der unter dem Ziel der Kostensenkung entsteht.
- Daneben zeichnet sich eine Verlagerung in der professionellen Arbeitsstruktur ab, neben einer ‚Erhöhung der zu bearbeitenden Betreuungsfälle‘ steht der ‚Verzicht auf Neubesetzung frei werdender Stellen.‘ (Langer 2013, 135)

IV. Analyse gemeinsamer Führung nach Personen- und Kontextfaktoren

Es folgen die Analyseergebnisse der Kompetenzdimension ‚Professionalität führen‘ nach den Kriterien gemäß Tabelle 9.

Tandem-Passung: Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander (PF1):

In Bezug auf Grundmodell TS mit dem Bereich ‚Dialogischer Kern und Grundhaltung‘:

- a) Die zwei Dimensionen ‚Bereitschaft zur Reflexion/Feedback‘ sowie die ‚Kommunikationsfähigkeit‘ sind hoch einzustufen. Für die Personal- und Teamführung ist die sichere Anwendung von beratungsorientierte Gesprächstechniken unerlässlich (Gesprächsführungskompetenz). Für Personalentscheidungssituationen sind Durchsetzungsvermögen und Konfliktmanagementkompetenzen relevant.
- b) Die Dimension ‚Toleranz‘ ist für die vertrauensorientierte Führung hoch einzustufen. Das Sonderwissen um Beziehungsfähigkeit sowie das Generieren und Sicherstellen von Vertrauen ist für die Führungskonstellationen wesentlich (Anerkennung, Wertschätzung).
- c) Vorbildfunktion Teamentwicklung (‚role model‘): Das Konzept Tandemführung hat eine große Stärke in der Teamentwicklung. Das Führungstandem setzt die Prinzipien gemeinsamer Führung um und kann die Ansätze für die geführten Teams authentisch adaptieren (Selbstführung, eigenverantwortliche Aufgabewahrnehmung, Arbeitsorganisation).

Soziale Kompetenzen für TS, Anforderungsdimensionen für Personalauswahl und -entwicklung:

- d) Kommunikationsfähigkeit, Extraversion, Konfliktbereitschaft, Teamfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit

Mikro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen, ‚Dialogischer Kern‘:

- e) Facette ‚Ausprägung des Menschenbilds‘: „Unsere Mitarbeitenden agieren im Rahmen des ihnen gewährten Handlungsspielraums selbstverantwortlich und proaktiv.“ (Wyss et al. 2013, 179f; Anhang 5 und 6)
- f) Facette ‚Aufgabenkultur versus Rollenkultur‘: „Die Aufteilung bei der Aufgabenerfüllung erfolgt bei uns problemorientiert. So erfolgt der Miteinbezug notwendiger personeller Ressourcen abgestimmt auf die jeweilige Situation.“ (ebd.)

Commitment der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und der Mitarbeitenden für das Modell der gemeinsamen Führung (KF2):

Makro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen, ‚Commitment‘ mit Wollen und Dürfen sowie Kontextdimension ‚Unternehmenskultur‘:

- g) Facette ‚Aufgabenkultur versus Rollenkultur‘: „Bei der Bewältigung von Aufgaben verfügen unsere Mitarbeitenden über einen Gestaltungsspielraum, der ihnen eine selbstorganisierte Arbeitsweise ermöglicht“ (ebd.)
- h) Für das Arbeitsmodell ist auch der Rückhalt und das Vertrauen auf der gleichen Hierarchie-Ebene wesentlich. Das sogenannte ‚Leitungsteam‘ ist ein relevanter Ort, an dem Entscheidungsfindungen in einer bestimmten Deutungs- und Wertegemeinschaft ‚eingebettet‘ werden.

Teilbarkeit der Gesamtarbeitsaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben (KF3):

Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimensionen ‚Arbeitsinhalte‘:

- i) ‚Führungsverantwortung‘: Empfohlen wird eine mittlere Ausprägung (zwischen ‚alles getrennt‘ und ‚alles gemeinsam‘). Ellwart folgend sollen hier zwei Führungsaufgaben unterschieden werden (vgl. 2016, 258).
- j) Die administrative Personalleitung als Einzelaufgabe (splitted); die klare dienstrechtliche Zuordnung verhindert Unsicherheiten und Rollendiffusion. Die zweite Person kann bei Bedarf einbezogen werden (Probleme, Schnittstellen).
- k) Fachliche Personal- und Teamführung (shared), siehe unten

Die Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimension ‚gemeinsame Verantwortung‘:

- l) Die Personal- und Teamführung mit Bedarf an (Fall-)Beratung und Coaching sollte als Kernaufgabe gemeinsam geführt werden (shared). Die große Stärke als Führungstandem liegt in der ergänzenden Expertise/Erfahrung, bspw. aus einem anderen Leistungsbereich. Das Potenzial für Problemlösungen und Ideen sollte hierbei allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen.

Die Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimension ‚Arbeitsorganisation‘:

- m) Gemeinsame Organisation und Durchführung von Abteilungsbesprechungen zur Planung, Informationsweitergabe und Diskussion (shared).
- n) Die jeweilige Erreichbarkeit der Führungskräfte im Tandem muss transparent kommuniziert werden.
- o) Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist hoch, wenn bei der zeitlichen Aufteilung eine gute Erreichbarkeit sichergestellt ist.

Berücksichtigung der ‚gewachsenen‘ organisationalen Spezifitäten (KF4):

Entwicklungsgeschichte und Eigenheiten eines Unternehmens:

- p) Tradition bisheriger Führungsarbeit: Es bleibt das Risiko, dass trotz vorliegendem Commitment vorab (KF2) das Führungsmodell TS keine Akzeptanz in der Organisation erfährt. Typischerweise wird dieses ‚Dürfen‘ erst während oder nach der Einführungszeit sichtbar.

Makro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen in der Kontextdimension ‚Unternehmenskultur‘:

- q) Facette ‚Aufgabenkultur versus Rollenkultur‘: siehe KF2 g) und h)
- r) Facette ‚Selbstverständnis als lernende Organisation‘: „Auf tretende Konflikte und Fehler werden bei uns als Chance für lösungsorientierte Weiterentwicklungen verstanden.“ (Wyss et al. 2013, 179f; Anhang 5 und 6)

7.2 Doppelte Expertise zur Programmentwicklung, Qualitätssicherung und Leistungssteigerung

- I. Handlung: „Der Gegenstand dieser [...] professionellen Teilkompetenz ist die überindividuelle programmbezogene Fachlichkeit und Professionalität, die sich in Programmen sozialer Arbeit ausdrückt und die von Personen, Teams, Arbeitsgruppen, Prozessen bis hin zu Teilbereichen der Organisation getragen wird.“ (Langer 2013, 94)

Es gibt eine kontrovers geführte Diskussion darüber, welche Qualifikation und welche Wissensbestände für das Sozialmanagement in mittleren Führungspositionen gebraucht werden. Langer begründet empirisch ein professionelles Sonderwissen, dass Führungskräfte für relevante und legitime Entscheidungen mit bereichsspezifischer Fachlichkeit bzw. Wissen darüber ausgestattet sein müssen (bspw. Jugendhilfe, Eingliederungshilfe, Altenhilfe...). Dieses Sonderwissen ist durch verschiedene Faktoren gekennzeichnet:

„Die Kompetenz des Managements ist in die gesellschaftspolitische bzw. fallübergreifende Entwicklung einer (Fach-)Gemeinschaft integriert, die vor allem auf Herausforderungen durch externe Faktoren reagieren muss (z. B. Wirkungsorientierung, Kindwohlgefährdung,

Ambulantisierung, neue Formen der Problemlagen usw.). Die Akteure stehen in einer Dynamik nach mehr Fachlichkeit bzw. einer spezifischen Fachlichkeit, die in Planung und Programmatik der Leistungsangebote verankert werden muss.“ (Langer 2013, 95)

Die fachliche Expertise der Mitarbeitenden/Teams wird von den Führungskräften auf der Ebene der institutionellen Rahmenbedingungen (re-)konstruiert und durch die Expertise des Sonderwissen angereichert. Die drei Gestaltungsaspekte und (Teil-)Kompetenzen werden an der Schnittstelle der professionellen Leistungserbringung verortet und bedeuten ‚fachliche‘ Beratung, Intervention und Entwicklung.

Der erste Aspekt betrifft die Fachberatung in professionellen und multidisziplinären Teams (vgl. ebd., 98ff). Im Beratungssetting, Coaching sowie in der Supervision werden sowohl Einzelfälle als auch die fachlich-professionelle Teamarbeit reflektiert. Zur Expertise der Führungskraft gehört es, die Perspektive der strukturellen Bedingungen Sozialer Arbeit einzubringen (lokales ‚organisationales Feld‘, sozialrechtlich, sozialpolitisch, fachliche Standards). Die fachliche Beratungskompetenz im Sozialmanagement manifestiert sich auf drei Ebenen. Fachbezogen adressiert die Kompetenz der Mitarbeitenden/Teams mittels Informierens, Beraten und Entscheiden. Organisationsbezogen steht die Frage des ‚Wie‘ im Mittelpunkt, denn Führungskräfte moderieren und klären bezüglich der Methoden, Regeln und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden bzw. dem Team. Die entwicklungsbezogene Ebene „zielt auf die Entwicklung der Arbeit und Kooperation, es geht darum, dass eigene Ideen zur Verbesserung oder Problemlösung aus der Praxis selbst aufgenommen werden können“ (ebd., 100). Der zweite Aspekt stellt die fachlich begründete Intervention und die Führungsrolle dar (vgl. ebd., 100f). Dieser Punkt ergänzt die Funktion der Fachberatung (Ziel: Befähigung). Mit der Zielrichtung der Intervention soll diese Eigenverantwortung begrenzt und Mitarbeitende oder Teams durch Entscheidungs- und Verantwortungsverlagerung geschützt werden. In diesem Sinne wird die strukturelle Ordnung in Form der Führungsrolle und Hierarchie aktiviert, auch gegen den Willen und die Überzeugung der Mitarbeitenden. Das Spannungsverhältnis liegt zwischen Mitsprache- und Mitentscheidungsrechten einerseits (bottom-up) und der Beurteilung und Begrenzung von Eigenverantwortung andererseits (top-down).

„Eine Interventionskompetenz im Sozialmanagement kann hier als besondere Fähigkeit der Beurteilung und Entscheidungsfindung von krisenhaften Fallverläufen oder Situationen in der Hilfeentwicklung, Anpassung von Fallverläufen in den Einrichtungen und in der Organisation bis hin zur Beurteilung von professioneller Fachlichkeit bzw. deren Letztentscheidungskompetenz verstanden werden.“ (ebd., 100f)

Die dritte Perspektive zeichnet sich durch die Kompetenz einer wissenschaftlich-konzeptionellen Programmentwicklung aus, „Entwicklungen, Innovationen bis hin zu

wissenschaftlichem Wissen und Fachdiskussionen erkennen und bewerten zu können“ (Langer 2013, 102). In der ersten Perspektive stellt die Führungskraft eine Beobachtungs- und Brückenfunktion dar. Aus der Erbringungsebene werden Bedarfe oder fachliche Entwicklungen ‚bottom-up‘ aufgenommen, gefördert, gebündelt und gesichert (neue Methoden, Wissen, Fähigkeiten, Standards) sowie innerhalb der Organisation zugänglich gemacht. In der zweiten Perspektive geht es um die Fähigkeit, fachpolitische oder wissenschaftliche Diskussionen aufzunehmen und ‚top-down‘ in einen Anwendungs- und Innovationskontext zu übertragen. Typische Formen sind (Best-Practice-)Projekte, Arbeitsgruppen, Fachtagungen sowie in der Umsetzung der Entwicklung erfolgt in fachbezogenen Konzepten/Konzeptionen.

„In Konzeptionen wird dabei ein spezifischer Zusammenhang zwischen fachlichen Zielen, Inhalten, einschlägigen Methoden und professionellen Verfahren konstruiert. Mit Konzeptionen wird die Begründung und Rechtfertigung professionellen und organisationalen Handelns angestrebt, oftmals im Interesse der Lizenzierung und Mandatierung spezifischer Hilfeleistungen.“ (Langer 2013, 103)

Dazu gehört der Kontakt zu Institutionen der Wissenschaft und Forschung, mit dem Ziel die Weiterentwicklung und Reflexion der Praxis durch Beratung, Evaluation oder Projekte zu realisieren. Dabei zeichnet sich die Fähigkeit aus, sich auf vollkommen andere Systemlogiken einzulassen und diese auszuhalten. Die Nutzbarmachung (Theorie-Praxis-Transfer) erfolgt in Projektform und wird finanziell, zeitlich und personell gesondert bearbeitet. Diese Tätigkeit erfolgt in der Vorbereitung und Begleitung befristet, dann in der konkreten Umsetzung eher unbefristet und in klar abgegrenzten Maßnahmen.

- II. Struktur: Das erste Strukturelement für SDL: „(1) Trägerstruktur als eingebettete Organisation(en) im ‚welfare mix‘“ (vgl. Langer 2018b, 95; 97f), siehe auch nachfolgende Abbildung 6.

	Strukturelemente soziale Dienstleistung Wie werden soziale Dienstleistungen gesteuert, integriert, orientiert?
(1) Trägerstruktur als eingebettete Organisation(en) im ‚welfare mix‘	<i>Organisation und Subsidiarität</i> als Rahmung und Einbettung der Dienstleistung als Leistungsbündel; substantielle gesetzliche Normen sozialer Daseinsvorsorge als Regelung der Subsidiarität Definition von organisationaler Zuständigkeit und Funktion in der Trägerstruktur; Finanzierungsformen, Advocacy-Funktion, gegenseitige Anpassung der aufgabenteiligen Organisationen im organisationalen Feld, organisationsinterne Isomorphiephänomene als strukturelle und emergente Organisation

Abb. 6: Strukturelement SDL Nummer (1) nach Langer (2018b, 94)

Erstens müssen sich ‚formale‘ Organisationen an sich ändernde Legitimationsanforderungen relevanter Umwelten anpassen. Zweitens sind die Leistungserbringung (Effektivität) und Legitimationserwartung (Effizienz) regional unterschiedlich. Drittens können diese Organisationen als ‚hybrid‘ bezeichnet werden. Dies begründet sich einerseits aus den Besonderheiten der institutionellen sowie funktionalen Bestimmung von SW und andererseits aus dem Spannungsverhältnis, das sich aus dem Verständnis des Doppelbegriffs ‚Sozial-Wirtschaft‘ ergibt (wirtschaftlicher Rationalität versus soziale Qualität) (vgl. Pankoke 2008, 432; vgl. Grunwald und Langer 2018, 46).

Die Aufgabenverteilung zwischen öffentlichen Leistungsträgern und frei-privaten Leistungserbringern sind im sozialrechtlichen Dienstleistungsdreieck nicht klar geregelt. In der lokalen/regionalen Konstellationen der Trägerstrukturen sind diese angehalten zusammenzuwirken (z. B. §§ 4–6 SGB XII). Damit müssen diese Akteure einerseits voneinander getrennt betrachtet werden, gleichzeitig bilden sie füreinander relevante Umwelten. Daraus bildet sich eine eigene Trägerkonstellationen mit spezifischen Auswirkungen, bspw. auf die professionelle Dienstleistungserbringung sowie auf die Organisation selbst (Struktur, Kultur, Entwicklung). Die Aufgabenverteilung ist insofern pfadabhängig und von lokalen und politischen Bedingungen geprägt. In diesem wechselseitigen Institutionalisierungsprozessen muss sich das professionelle Management austarieren (vgl. Langer 2018b, 95f).

- III. Ethisch-strategische Abwägungskompetenz (am Beispiel von ‚Steuerungsproblemen zwischen Organisationsebenen‘): Wenn die erste Führungsebene lenkend in das Geschehen teilautonomer Organisationseinheiten eingreift, können Ziel- und Steuerungsprobleme entstehen (vgl. Langer 2013, 138).

Bereichsspezifische Einheiten organisieren sich an Anforderungen durch Personen und Hilfebereiche und benötigen dafür Entscheidungsflexibilität (bottom-up). Dies steht im Widerspruch zu Bemühung der ‚Zentrale‘, mit eher langfristig und nachhaltig angelegten strategischen Entscheidungen (top-down). Der Charakter dieser personenunabhängigen Standardisierungsanstrengungen ist eher ‚träge‘. Beispielhaft skizziert an der Budgetverantwortung der unteren bzw. mittleren Führungsebenen entstehen durch zentrale Entscheidungen Be- oder Entlastungen dieser Budgets (z. B. anteilige Baufinanzierung oder Quersubventionierung).

IV. Analyse gemeinsamer Führung nach Personen- und Kontextfaktoren

Es folgen die Analyseergebnisse der Kompetenzdimension ‚Professionalität führen‘ nach den Kriterien gemäß Tabelle 9.

Tandem-Passung: Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander (PF1):

In Bezug auf Grundmodell TS mit dem Bereich ‚Dialogischer Kern und Grundhaltung‘:

- a) siehe Analyseergebnisse ‚Professionellen Führungsarbeit‘ PF1 a) – c), für die fachliche Beratungs- und Interventionskompetenz
- b) ergänzend erhält die ‚Bereitschaft zur Veränderung‘ Bedeutung, da die wissenschaftlich-konzeptionelle Kompetenz der Programmentwicklung (Projekte und Konzeptionen) den praxisorientierten Modus verlässt bzw. diesen kritisch überprüft (Anpassungsbedarfe). Die Führungskraft muss in der Lage sein, die Andersartigkeit der Systemlogiken von Wissenschaft und Forschung auszuhalten
- c) ‚Beweglichkeit in Netzwerkstrukturen‘ erfordert das Interesse, über den eigenen Tellerrand zu schauen und proaktiv Themen zu verfolgen bzw. Kontakte zu pflegen

Dispositionale Gründe für TS-Interessierte:

- d) Attraktiv ist die Option, sich nach Fähigkeiten, Erfahrungen und Interesse zu ergänzen und vertiefend Projekte verfolgen zu können

Soziale Kompetenzen für TS, Anforderungsdimensionen für Personalauswahl und -entwicklung:

- e) siehe Analyseergebnisse ‚Professionelle Führungsarbeit‘ PF1 d)
- f) Als Zusatzanforderung als ‚nice to have‘: ‚Entscheidungsfreudigkeit‘ (Dimension Offensivität) sowie ‚Handlungsflexibilität‘ (Dimension Selbststeuerung)

Mikro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen, ‚Dialogischer Kern‘:

- g) Facette ‚Innovations- und Wandlungsbereitschaft‘: „Anpassungen und Weiterentwicklungen der Organisation erfolgen unter dialogischem Miteinbezug der betroffenen Mitarbeitenden.“ (Wyss et al. 2013, 179f; Anhang 5 und 6)

Commitment der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und der Mitarbeitenden für das Modell der gemeinsamen Führung (KF2):

Makro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen, ‚Commitment‘ mit Wollen und Dürfen sowie Kontextdimension ‚Unternehmenskultur‘:

- h) Facette ‚Selbstverständnis als lernende Organisation‘: „Eine gute Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität bei der Arbeitsausübung und Toleranz für andere

Meinungen sind bei uns unerlässliche Fähigkeiten, um eine funktionierende Arbeitsweise zu gewährleisten.“ (ebd.)

- i) Vertrauensorientierte Personal- und Teamführung beinhalten partizipative-demokratische Elemente (bottom-up, bspw. Fachberatung) und die Führung durch hierarchische institutionelle Strukturen (top-down, bspw. Schutz vor Eigenverantwortung).

Teilbarkeit der Gesamtaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben (KF3):

Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimensionen „Arbeitsinhalte“:

- j) Siehe auch Analyseergebnisse „Professionelle Führungsarbeit KF3“, administrative Personalleitung (splitted)
- k) „Aufteilung“: Ellwart folgend kann die Sicherung und (Weiter-)Entwicklung der Professionalität in zwei Aufgabenbereich differenziert werden (vgl. 2016, 258):
- l) Projektentwicklung als Generierungsaufgaben (shared), siehe unten
- m) Projektausführung als Entscheidungsaufgaben (splitted). Die Ausführung der Projekte erfolgt idealerweise getrennt, wobei die Leitung je nach Projektcharakter und Fähigkeit zwischen den Personen im Führungspersonen aufgeteilt wird.
- n) Vorteil Komplexität und Überlastung in Führungspositionen reduzieren: Die Verantwortungsverteilung nach Expertise entlastet und kann in klaren Strukturen durchgeführt werden
- o) Wie werden Projekte durchgeführt oder implementiert? Dies können Arbeitsgruppen, Best-Practice-Projekte oder (neue) Programme/Konzepte sein. An der Schnittstelle zu Wissenschaft und Forschung bspw. Beratung, Praxis-Forschungsprojekte oder Evaluationsvorhaben

Die Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimension „gemeinsame Verantwortung“:

- p) Siehe auch Analyseergebnisse „Professionelle Führungsarbeit KF3“, fachliche Personal- und Teamführung (shared)
- q) Projektentwicklung als Generierungsaufgaben (shared). Diese sollte in gemeinsamer Führung erfolgen, um hier die Potenziale der Erfahrungen der Personen im Führungsteam innovativ zu nutzen.
- r) Dazu zählen Produkt-, Organisations- und Strategieentwicklung und inhaltliche Planungsaufgaben sowie die Neusortierung der Themen in einer Abteilung.
- s) Vorteil durch doppeltes Potenzial: Es können vielfältige Sichtweisen, Erfahrungen und Qualifikationen eingebracht und ergänzt werden und so zu innovativen Lösungen, vermehrter Reflexion und Kreativität führen.

- t) Diese entstehen bottom-up (generiert aus Fachberatung) und top-down bspw. durch das Verstehen und Beurteilen von wissenschaftlichem Wissen (neue Methoden, Ansätze, Standards).

Die Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimension „Arbeitsorganisation“:

- u) „Information“: Die Kommunikation und Koordination sollten regelhaft in fixen Besprechungen organisiert sein, als Übergabe in „überlappender“ Arbeitszeit sowie nach Bedarf, im Rahmen einer spezifisch vereinbarten Flexibilität außerhalb der Arbeitszeit.

Berücksichtigung der ‚gewachsenen‘ organisationalen Spezifitäten (KF4):

Entwicklungsgeschichte und Eigenheiten eines Unternehmens:

- v) Leistungserbringung im sozialrechtlichen Dienstleistungsdreieck, Bedingungen der lokalen Trägerkonstellation und Sozialpolitik sind unterschiedlich und ‚pfadabhängig‘ (Geschichte der Wohlfahrtsverbände)
- w) ‚Investitionen‘ in Entwicklung sind top-down angelegt und die Erbringungsebene ist als fachliche Handlungsorientierung nicht einbezogen (bottom-up, flexible Elemente).
- x) Für die (Weiter-)Entwicklung von Programmen müssen professionelle multidisziplinäre Teams und nicht-professionelle Akteure zu programmatischen Einheiten verbunden werden.
- y) Nicht-professionelle Akteure in der Projektentwicklung und -durchführung können sein: Selbsthilfeorganisationen, ehrenamtlich Mitwirkende, Familienangehörige, Peers...

Makro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen in der Kontextdimension ‚Unternehmenskultur‘:

- z) Facette ‚Werte im Unternehmen‘: „Wir legen Wert auf die Nutzung der vorhandenen Fachpotenziale mithilfe einer kooperativen Arbeitsweise und gemeinsamer Verantwortung.“ (Wyss et al. 2013, 179f; Anhang 5 und 6)

7.3 Strategische Stärkung für fachpolitische Planungsprozesse in regulierten Dienstleistungsmärkten (Governance)

- I. Handlung: „Der Fokus dieser [...] professionellen Teilkompetenz sind die Planungsprozesse auf den verschiedenen Ebenen der Hilfe-, Leistungs- bis hin zur Sozialplanung.“ (Langer 2013, 104)

Planungsprozesse können in drei Ebenen dargestellt werden. Die erste Ebene betrifft die fachpolitische Bedarfs- und Sozialplanung, wobei die Entscheidungsakteure

fallübergreifend am fachpolitischen Diskurs teilnehmen und ihre klientenorientierte Expertise über Bedürfnisse/Bedarfe aus der Leistungserbringung einbringen. Die professionelle Haltung der Führungskräfte umfasst eine grundsätzliche Vertretung der Adressatenbedürfnisse als advokatorische Handlungsorientierung sowie eine expertenbezogene Autoritätsstellung. Als Sonderwissen ist relevant, dass erstens SDL über ‚Quasi-Märkte‘ reguliert bzw. koordiniert werden und spezifische Herausforderungen aus Gleichzeitigkeit von Wettbewerb und Kooperation entstehen (staatliche Regelungen und Bedarfsplanungen). Zweitens ist die Mitwirkung an der Problemdefinition unerlässlich, da sich die Ressourcenfreigabe daran orientiert, welche Probleme als ‚sozial‘ gesellschaftlich anerkannt werden (Spannungsverhältnisse zwischen ‚personenbezogen‘ und ‚sozial‘). Drittens sind die Auswirkungen der Abwendung von Korporatismus (Kostendeckungsprinzip) relevant, mit dem Ziel einer betriebswirtschaftlichen Steuerung über Produkte (ökonomische Logiken, Outputorientierung) (vgl. ebd., 106f). Für diese fachpolitische Ebene benötigen Führungskräfte Kompetenzen bezüglich der Sozialplanung: Dies „bedeutet das Einbringen fachlicher/konzeptioneller Entwicklungen und die Angebotserstellung passender Leistungsarten und Bedarfsprognosen, die Nutzung des Innovationspotentials im freien Träger bis hin zum Versuch der Instrumentalisierung des öffentlichen Trägers für eigene Interessen.“ (ebd., 107)

Die zweite Ebene adressiert die Verfahren der Leistungs- und Hilfeplanung im Rahmen pfadabhängiger Verhandlungsprozesse bezüglich Leistungsart und Leistungsmenge (Klientenbedürfnisse, Bedarfsplanung und fachpolitische Steuerung). Die Kooperation in lokalen Trägerkonstellationen leistet im weiteren Sinn einen Beitrag zur Gestaltung sozialer Räume und Stärkung der lokalen Ressourcen, die dann bspw. in Hilfekonferenzen fallbezogen nutzbar gemacht werden können.

„Die Leistungsplanungskompetenz ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskräfte fachpolitische Prozesse, Sozial- und Hilfeplanung durch ihre Expertise, durch Verhandlungsführung beeinflussen. Sie sind fähig, die vorhandenen Ressourcen im Kontext von Trägerkonstellationen und Verteilungskulturen abzuwägen, Leistungen und Hilfen im Außenkontakt mit anderen Trägern zu planen und zu erstellen. Sie sind aber auch bereit, eventuell vorhandene einrichtungseigene Monopolstellungen und die besondere Expertise zu nutzen.“ (ebd., 106)

Die dritte Ebene bezieht sich auf das konkrete Vermittlungswissen, dass die Bedürfnisse der Nutzer:innen in der Fallarbeit an die Leistungen bzw. Produkten angepasst werden müssen. Dazu gehört das lokale Wissen darüber, wie flexibel das Leistungsspektrum konzipiert ist oder sein könnte, d. h. die Flexibilität von Inhalten, personeller Kapazität sowie der methodischen Dehnbarkeit. Diese Anpassungskompetenz

„beinhaltet das Potential und ggf. die Fähigkeit der Umdeutung von Problemen zur Passung auf vorhandene Lösungen, die Anpassung der neuen Bedarfe an die vorhandenen Leistungen und

Leistungsarten, Kenntnis und Eingriff in die Offenheit der jeweiligen Angebote sowie ein Wissen um die interne Flexibilität einzelner Leistungsbereiche“ (ebd., 105).

- II. Struktur: Das zweite und dritte Strukturelement für SDL: „(2) Trägerübergreifende Leistungsprozesse und Leistungsverbünde“ und „(3) Regulierte Dienstleistungs-Märkte“ (vgl. Langer 2018b, 95; 97f), siehe auch nachfolgende Abbildung 7.

	Strukturelemente soziale Dienstleistung Wie werden soziale Dienstleistungen gesteuert, integriert, orientiert?
(2) Trägerübergreifende Leistungsprozesse und Leistungsverbünde	<i>Kooperation</i> der Akteure in standardisierten Prozessen, wie z.B. der Bedarfsfeststellung, im Hilfeplanverfahren, Qualitätssicherung, Arbeitsteilung innerhalb der Verfahren, institutionalisierte und informelle Trägerverbünde, Sozialraummanagement, prozedurale Partizipation unterschiedlicher Stakeholdergruppen
(3) Regulierte Dienstleistungsmärkte	<i>Regulierung</i> der Preis-Mengen-Qualitäts-Märkte auf kommunaler/regionaler Ebene, Rahmenvereinbarungen inklusive Finanzierungsmodellen, Leistungsverträge als Rahmung, temporäre Öffnungen durch Wettbewerb, Schließung der Märkte durch Pfadabhängigkeit und Vertrauenskoordinierung, flankierende DL-Akteure, Selektionsprozesse als wettbewerbsinduzierte Nebenfolgen

Abb. 7: Strukturelement SDL Nummer (2) und (3) nach Langer (2018b, 94)

Das zweite Strukturelement charakterisiert die Kooperations- und Netzwerkarbeit, die für organisations- bzw. trägerübergreifende Leistungsprozesse und Verbundstrukturen notwendig ist. Zu den institutionalisierten Verfahren und Prozesse gehören z. B. Hilfeplanverfahren, Formen integrierter Versorgung, Case-Management oder (temporäre) sozialräumliche Leistungsallianzen. Diese müssen installiert und betrieben werden, mit dem spezifischen Fokus auf die Integration und Partizipation der Nutzer:innen (Dienstleistungsdefinition und -erstellung).

„Das Leistungspotential der organisationsübergreifenden Dienstleistungsstrukturen liegt in der Ermöglichung von Kooperation und Bedarfsdefinition unter Wettbewerbs- und Hierarchiebedingungen sowohl in personenbezogenen Fällen als auch für die Entwicklung relevanter Infrastrukturausstattung. Gleichzeitig entstehen durch die interorganisationale Prozessorientierung Verhandlungsarenen, in denen übergreifende Regulierungen konkretisiert werden.“ (Langer 2018b, 96)

Das dritte Strukturelement beschreibt die Regulierung der Dienstleistungsmärkte (Governance), auch ‚Sozialmärkte‘ oder ‚Quasi-Märkte‘ genannt. Die Preisbildung erfolgt weniger über Angebot und Nachfrage, sondern durch formelle und informelle Regelungen sowie weitere Aspekte von Planung. Zu den formellen ‚erwartbaren‘

Regelungen gehört die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Wettbewerb, mit der temporären Öffnung des Wettbewerbs in Form von Ausschreibungen, Verhandlungen oder Leistungsverträgen. Mit den informellen Regelungen werden die Preis-Mengen-Qualitätsmärkte bestimmt, dazu gehört der Einsatz von Vertrauen, Bildung von Netzwerken und soziale Schließung (vgl. ebd., 97). Weitere Aspekte von Regulierung und Planung sind die „Stärkung von Konsumentenmacht der Klienten:innen, der Diversifizierung von Organisationsformen, der Pluralisierung von Anbieterstrukturen sowie des Einflusses von Nachfragemonopolen“ (ebd., 97).

Drei Aspekte prägen den Steuerungsmodus dieser Marktregulierung. Erstens spielen anreizsetzende Finanzierungsmodelle eine immer größere Rolle für die Vertragsgestaltung zwischen Auftraggeber-Auftragnehmer-Konstellationen. Leistungsentgeltmodelle können Budgets, Fallpauschalisierungen oder Gutscheinsysteme sein. Daraus entstehen die zweiten Selektionsmechanismen wie „einträglichere und risikoreiche Nutzer:innengruppen, Produktgruppen, die sich besser ‚verkaufen‘ lassen bis hin zu Bedarfskonstellationen, die sich vorteilhafter vermarkten lassen“ (ebd., 97). Drittens entstehen neue Akteure in Form von Serviceunternehmen, die auf diesem ‚Markt‘ Beratung, Begleitung- und Organisationsentwicklung anbieten (vgl. ebd., 97).

III. Ethisch-strategische Abwägungskompetenz (am Beispiel ‚Opportunismus‘): Leistungen strategisch interpretieren als Selektionsprozession auf Klientenebene (vgl. Langer 2013, 138)

Im Abschnitt I in diesem Kapitel wurde dieses Phänomen bereits unter der ‚Anpassungskompetenz‘ eingeführt. Mit der Einführung von Leistungsentgelten als fallbezogene Finanzierung (Fallpauschalisierung) kann der typische Effekt beobachtet werden, dass diese so uminterpretiert werden, dass daraus ‚passende‘ Leistungen entstehen. „Dienstleistungsakteure sehen sich gezwungen, den individuellen Fall in vordefinierte Leistungsangebote zu zwängen und auf der anderen Seite ihre Leistungen interpretationsfähig gegenüber der Organisation darzustellen.“ (ebd., 138) In dieser Lesart verschiebt sich die Priorität von der Klientenorientierung (persönlicher Bedarf, ethisch-moralisch) zu strategischen Orientierungen (Verantwortungsethik), in den ökonomischen Prinzipien eine höhere Bedeutung bekommen, bspw. die Auslastung freier Kapazitäten. Am Beispiel der Belegungspraxis stationärer Unterbringungen im Rahmen von Hilfen zur Erziehung orientiert sich dann die Entlassung daran, wie schnell der freiwerdende Platz wieder belegt werden kann. „Aufgrund hoher Vorhaltekosten besteht ein ständiger Anreiz, Betreuungsgruppen voll besetzt zu halten.“ (ebd., 138)

IV. Analyse gemeinsamer Führung nach Personen- und Kontextfaktoren

Es folgen die Analyseergebnisse der Kompetenzdimension ‚Professionalität führen‘ nach den Kriterien gemäß Tabelle 9.

Tandem-Passung: Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander (PF1):

In Bezug auf Grundmodell TS mit dem Bereich ‚Dialogischer Kern und Grundhaltung‘:

- a) Diese Kompetenzdimensionen bündeln im Wesentlichen die Analyseergebnisse PF1 der anderen drei Bereiche (Kapitel 7.1, 7.2 und 7.4) und werden jeweils um spezifische Planungskompetenzen ergänzt.
- b) Mit der Anpassungskompetenz wird die Planungsebene der konkreten Leistungserbringung adressiert, was bedeutet, dass individuelle Bedürfnisse entlang bestehender Angebote (um-)interpretiert werden. Grundlage: Professionelle Führungsarbeit PF1 a) - c), hohe Kommunikationsfähigkeit sowie Gesprächsführungskompetenz
- c) Mit der Leistungsplanungskompetenz wird die fallbezogene und fallübergreifende Planungsebene angesprochen. Dieser Aspekt beinhaltet die Leistungserstellung und -planung in Kooperation mit anderen lokalen Trägerverbänden (Netzwerk- und Gremienwerkarbeit) und überschneidet sich mit Aspekten von ‚Politik gestalten‘. Grundlage: Programme entwickeln PF1 b) – c), fachliche Beratungs- und Interventionskompetenz sowie Programmentwicklungskompetenz
- d) Die Kompetenz bezüglich der Sozialplanung bedeutet die Beteiligung an den bereichsspezifischen und fachpolitischen Bedarfsplanungen auf der Planungsebene von regulierten Sozialmärkten (konzeptionelle Angebotsentwicklung und -erstellung, Bedarfsprognosen). Grundlage: Politik gestalten PF1 a) – c), hohe (Handlungs-)Flexibilität sowie Beweglichkeit in Netzwerkstrukturen

Dispositionale Gründe für TS-Interessierte:

- e) Attraktiv ist die Option, sich nach Fähigkeiten, Erfahrungen und Interesse zu ergänzen und vertiefend Projekte verfolgen zu können.

Soziale Kompetenzen für TS, Anforderungsdimensionen für Personalauswahl und -entwicklung:

- f) Als Zusatzanforderung ‚nice to have‘: ‚Handlungsflexibilität‘ (Dimension Selbststeuerung) und ‚Perspektivenübernahme‘ (Soziale Orientierung)

Mikro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen, ‚Dialogischer Kern‘:

- g) Strategie mit der Facette ‚Leistungsangebot/Kernkompetenzen‘: „Unsere Organisation schafft Wissen und Kompetenzen im Rahmen kooperativer Zusammenarbeit und unter Nutzung der vorhandenen Netzwerke.“ (Wyss et al. 2013, 179f; Anhang 5 und 6)

Commitment der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und der Mitarbeitenden für das Modell der gemeinsamen Führung (KF2):

Makro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen, ‚Commitment‘ mit Wollen und Dürfen sowie Kontextdimension ‚Unternehmenskultur‘:

- h) Facette ‚Selbstverständnis als lernende Organisation‘: „Eine gute Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität bei der Arbeitsausübung und Toleranz für andere Meinungen sind bei uns unerlässliche Fähigkeiten, um eine funktionierende Arbeitsweise zu gewährleisten.“ (ebd.)
- i) Auf den verschiedenen Planungsebenen treten systembedingte Widersprüche und Zielparadoxien auf, die einen kompetenten Umgang damit erfordern. Alle Organisationsebenen sind bei ‚Planung‘ beteiligt und müssen das Arbeitsmodell unterstützen, damit zusätzliche Störungen vermieden werden.

Teilbarkeit der Gesamtarbeitsaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben (KF3):

Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimensionen Arbeitsinhalte‘:

- j) Planungstätigkeiten, die sich aus der fallbezogenen Leistungserbringung ergeben, sind als Kernaufgabe gemeinsam zu verantworten (shared), siehe unten.
- k) Fallübergreifende Planungstätigkeiten sind in der Projektentwicklung als Kernaufgabe (shared) und in der Projektdurchführung als Einzelaufgabe zu verantworten (splitted).
- l) Leistungs- und Hilfeplanung als Einzelaufgabe (splitted) beinhaltet die Netzwerkarbeit und Kooperation in lokalen Träger- bzw. Leistungsverbänden, bspw. sozialräumliche Hilfen- und Angebote (Budget-Finanzierung). Thematisch gibt es verschiedene Gremien, die eine weitere Aufteilung ermöglichen. Es gibt Überschneidungen zu ‚Politik gestalten‘, die berücksichtigt werden müssen.
- m) Fachpolitische Bedarfs- und Sozialplanung als Einzelaufgabe (splitted) ist die Weiterführung aus ‚Programme entwickeln‘ und Projektausführung. Für die inhaltliche Zuständigkeit ist es naheliegend, die thematische Projektarbeit in ‚einer Hand‘ zu bündeln. Dazu gehört die konzeptionelle Angebotsentwicklung und -erstellung sowie Bedarfsprognosen.

Die Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimension gemeinsame Verantwortung‘:

- n) Als Haltungsaspekt ist die advokatorische Interessensvertretung der Nutzer:innen und deren Partizipation in Planungsprozesse eine wesentliche Handlungsorientierung.
- o) Für (neue) Projektentwicklungen und relevante Entscheidungsfindung stellt die gemeinsame Verantwortung den Vorteil sicher, dass die Problemlösung und Ideenfindung eine bessere Ergebnisqualität erzielt. Fallbezogene Leistungs- und Hilfeplanung (shared) sowie fachpolitische Bedarfs- und Sozialplanung (shared)

Die Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimension „Arbeitsorganisation“:

- p) Gemeinsame Organisation und Durchführung von Abteilungsbesprechungen zur Planung, Informationsweitergabe und Diskussion (shared)
- q) Relevante Entscheidungen sollten im Führungstandem gemeinsam bei Übergabe und Besprechungszeiten getroffen werden (regelmäßig).
- r) Die jeweilige Erreichbarkeit der Führungskräfte im Tandem muss transparent kommuniziert werden.
- s) Die Zufriedenheit der Beteiligten ist hoch, wenn bei der zeitlichen Aufteilung eine gute Erreichbarkeit sichergestellt ist.

Berücksichtigung der ‚gewachsenen‘ organisationalen Spezifitäten (KF4):

Entwicklungsgeschichte und Eigenheiten eines Unternehmens:

- t) Projektmanagement/Innovationen werden aufgrund der Aufgabenkomplexität nachrangig oder gar nicht behandelt (Priorität, ‚der Betrieb muss laufen‘).
- u) Methodenkenntnisse sind nicht anwendungssicher vorhanden, keinen eigenen Zugang zu wissenschaftlichem Wissen (Fachdiskurs), ggf. werden Leistungen auf dem Markt eingekauft.
- v) Zielparadoxien und Widersprüche entstehen zwischen ökonomischen und fachlich-klientenorientierten Handlungsprinzipien (Sachziel vs. Formalziel).
- w) Spannungsverhältnis zwischen individuellem ‚personenbezogen‘ Bedürfnis und der Definition darüber, welche ‚sozialen‘ Probleme gesellschaftlich anerkannt werden

Makro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen in der Kontextdimension ‚Unternehmenskultur‘:

- x) Facette ‚Werte im Unternehmen‘: „Unterschiedliche Arbeitsweisen und eine kooperative Haltung sind bei uns erwünscht und werden bei der Aufgabenerfüllung konstruktiv genutzt.“ (Wyss et al. 2013, 179f; Anhang 5 und 6)

7.4 Policy-making: Gestaltung politischer Rahmenbedingungen

- I. Handlung: „Der Fokus dieser fünften professionellen Teilkompetenz sind die lokalen, politischen Konstellationen zwischen Gemeinwesen, ‚Sozial‘-Markt, Verwaltung und Trägerkooperation und deren politische Gestaltung.“ (Langer 2013, 108)

Führungskräfte gestalten ihre organisatorische Umwelt mit, stellvertretend für ihre Organisation und ‚auf einer Augenhöhe‘. Auf der personenbezogenen Handlungsebene bringen die Personen im Führungsstandem jeweils unterschiedliche Entwicklungen einer berufsbiografischen Haltung bzw. politische Identität mit. Folglich sollte zunächst die Frage gestellt werden, ob und inwiefern Erfahrungen mit der Interessenvertretung vorliegen, welche Methoden, Fähigkeiten sowie Techniken in der lokalen Politikgestaltung erprobt werden konnten und ob ein für Verständnis für politische Rahmenbedingungen besteht (ebd., 109ff). Zweitens sollte geklärt werden, ob es ein Interesse dafür gibt, sich in diesem Aufgabenspektrum zu engagieren (Netzwerk- und Lobbyarbeit, kommunale Prozesse, fachpolitische Inhalte und Strukturen). Ob es auf institutioneller Ebene einen (fach-)politischen Auftrag gibt, ist ein zentraler Streitpunkt bzw. umstritten. In dieser Analyse wird der Konzeption des Autors Langer gefolgt, die eine aktive Einmischung um Definitions- und Deutungsmacht sozialer Probleme einschließt und damit die Profession selbst zu einem politisch handelnden Akteur definiert. „Politisch sein bedeutet, sich in einem ‚lokalen‘ Kontext gestaltbarer Institutionen, Prozesse und inhaltsbestimmter Bereiche zu bewegen und die Entwicklung beeinflussen zu können.“ (ebd., 113) Diese politische Identität bringt Steuerungs- bzw. Gestaltungsprinzipien in spezifisch lokalen Strukturen hervor, die auch als Governance beschrieben werden (vgl. ebd., 112).

„Kompetentes Governance-Handeln orientiert sich am Ziel, den Trägerinteressen in dem politischen Zusammenspiel der beteiligten Akteure Geltung zu verschaffen bzw. diese durchzusetzen. Dies beinhaltet auch den Aspekt der Anwaltschaft für die Personengruppen, deren Interessen im politischen Prozess nicht vertreten würden. Die Sozialmanagerinnen sehen sich mit den Politikakteuren auf einer Augenhöhe, sie vereint die Einstellung, ebenso politisch kompetente und aktive Akteure zu sein.“ (ebd., 117)

- II. Struktur: Das vierte Strukturelement für SDL: ‚Mehrebenenverflechtung und Kontextsteuerung in und von Policy-Strukturen‘ (vgl. Langer 2018b, 95; 97f), siehe auch nachfolgende Abbildung 8.

	Strukturelemente soziale Dienstleistung Wie werden soziale Dienstleistungen gesteuert, integriert, orientiert?
(4) Mehrebenenverflechtung in Politikbereichen	<i>Prozessperspektive substantieller gesetzlicher Normen sozialer Daseinsvorsorge</i> ; Umsetzung von Sozial- und Leistungsgesetzen, deren Gestaltung und Ausführung als Grundlage der Dienstleistungserbringung, Bedarfsdefinition und -planung; Ressourcenbereitstellung und -allokation <i>Politische Willensbildung</i> – Steuerung und Verhandlungsarenen; formelle Partizipation und Governance, informelle Planung und Lobbying, Policy-Prozesse und Agenda-Setting über die grundlegenden sozialpolitischen Ziele und Leitbilder, Einflussnahme auf politische Programme und Ausführung der gesetzlichen Grundlagen

Abb. 8: Strukturelement SDL Nummer (4) nach Langer (2018b, 95)

Eine spezifische Herausforderung von sozialpolitischen Governance-Prozessen muss auf der normativen Ebene berücksichtigt werden. Auch wenn die Gesetzgebung für SDL bundesweit oder landesspezifisch erlassen wird, ist schlussendlich die kommunale Erbringungs- und Regelungsebene maßgeblich (Regionalisierung und Kommunalisierung), bspw. in der Eingliederungs- bzw. Behindertenhilfen Teilhabegedanke, Inklusion, Sozialraumsemantik und Behindertenrechtskonvent (vgl. Grunwald und Langer 2018, 51).

Sozialpolitisch wird der Wortbestandteil ‚sozial‘ von Stefan Lessenich für die SDL mit vier Punkten begründet:

„Weil sie a) mit Handeln Bezug auf soziale Probleme nimmt; b) durch ihr Handeln gesellschaftliche Phänomene erst als ‚soziale Probleme‘ deklariert; c) in der politischen Lösung dieser Probleme die davon Betroffenen als Sozialfiguren und Sozialräume ‚gesellschaftlicher Sorge und Besorgnis definiert und d) diese problematischen Sozialfiguren und Sozialräume dementsprechend als Objekte politischer Vorannahmen im Namen der gesellschaftlichen Gesamtheit behandelt.“ (Lessenich 2012, 11; zit. n. Langer 2018b, 80f)

Für die Auseinandersetzung im sozialgesellschaftlichen Politikprozess (mit knappen Ressourcen) sind nach Althammer und Lamprecht ergänzend drei wesentliche Einflussgrößen relevant: „die Problemlösungsdringlichkeit, die Problemlösungsfähigkeit und die Problemlösungsbereitschaft“ (Althammer/Lampert 2014, 144; zit. n. Langer 2018b, 80). In dieser Arena wird eine Problemdefinition verhandelt, die die Voraussetzung dafür bildet, ob es zu einer SDL kommen kann. Diese Machtverschiebung in den Einfluss- und Interessensbereich der kommunalen Akteure muss beobachtet und

analysiert werden, einschließlich der Anbieterstruktur und Verflechtung personeller und politischer Aktivitäten (vgl. Langer 2018b, 97f).

„Als aktive Gestaltung und Integration sozial- und fachpolitischer Rahmenbedingungen erscheinen Methodenkompetenzen bezüglich Netzwerkarbeit, Gremienarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Programmgestaltung und -partizipation, Projektgestaltung, aktive soziale Schließung von Wettbewerbsmärkten, vertrauensbasierte Kooperation mit strategisch ausgewählten Akteuren als besonders relevant.“ (Langer 2013, 117)

III. Ethisch-strategische Abwägungskompetenz: Am Beispiel des Zielparadox ‚Implizites Streamlining‘, das eine Priorisierung der Leistungen nach Finanzierbarkeit beschreibt (vgl. Langer 2013, 138)

Die politische Steuerung („Neue Steuerungsmodelle“) bedeuten eine Standardisierung der Leistungen in definierte ‚Produkte‘, was im Gegenzug das Problem verursacht, dass die Vielfalt des möglichen Leistungsspektrum erschwert wird. Dazu gehören Angebote, die nicht eindeutig definiert werden können oder solche, die unter der Kosten-Nutzen-Relation nicht attraktiv erscheinen. Der ‚implizite Streamlining-Effekt‘ bedeutet nach Merchel, dass bestimmte klientenorientierte Interessenvertretungen nicht mehr geleistet werden, z. B. „die Mitwirkung in der kommunalen Sozialpolitik, die Förderung von Selbsthilfe oder Unterstützung von Initiativgruppen, das Einbringen sozialpolitischer Themen in die politische Debatte (z. B. Armut, soziale Integration behinderter Kinder und Jugendlicher)“ (Merschel 1996, 302; zit. n. Langer 2013, 138). Langer sieht mit diesem Effekt auch das Innovationspotenzial in den Hintergrund gedrängt.

IV. Analyse gemeinsamer Führung nach Personen- und Kontextfaktoren

Es folgen die Analyseergebnisse der Kompetenzdimension ‚Professionalität führen‘ nach den Kriterien gemäß Tabelle 9.

Tandem-Passung: Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander (PF1):

In Bezug auf Grundmodell TS mit dem Bereich ‚Dialogischer Kern und Grundhaltung‘:

- a) Diese Aufgabe erfordert eine hohe ‚Kommunikationsfähigkeit‘, zum einen in der Interaktion mit den vielfältigen lokal-politischen Akteuren und zum anderen in der Rückkoppelung ins Führungsstadium
- b) Hohe (Handlungs-)Flexibilität in Bezug darauf, Lösungen mitzutragen, die nicht der eigenen Präferenz entsprechen und die Fähigkeit, sein Verhalten flexibel und situativ anzupassen

- c) Zielparadoxien und Widersprüche können im Führungstandem reflektiert/abgewogen werden und haben das Potenzial einer qualitativ besseren Lösungsstrategie

Dispositionale Gründe für TS-Interessierte:

- d) Es besteht die Option, Verantwortungsbereiche nach Fähigkeiten, Erfahrungen und Interesse als Einzelaufgaben zu gestalten. Die Tätigkeit als ‚halber Politiker‘ ist speziell und komplex und kann daher im Führungstandem nach Präferenz aufgeteilt werden.

Soziale Kompetenzen für TS, Anforderungsdimensionen für Personalauswahl und -entwicklung:

- e) ‚Selbstdarstellung‘ und als Zusatzanforderung ‚nice to have‘: ‚Personenwahrnehmung‘ (Dimension Reflexivität)

Mikro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen, ‚Dialogischer Kern‘:

- f) Unternehmenskultur mit der Facette ‚Selbstverständnis als lernende Organisation‘: „Eine gute Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität bei der Arbeitsausübung und Toleranz für andere Meinungen sind bei uns unerlässliche Fähigkeiten, um eine funktionierende Arbeitsweise zu gewährleisten.“ (Wyss et al. 2013, 179f; Anhang 5 und 6)
- g) Unternehmenskultur mit der Facette ‚Werte im Unternehmen‘: „Unterschiedliche Arbeitsweisen und eine kooperative Haltung sind bei uns erwünscht und werden bei der Aufgabenerfüllung konstruktiv genutzt.“ (ebd.)

Commitment der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und der Mitarbeitenden für das Modell der gemeinsamen Führung (KF2):

Makro-Ebene, Klärung Ziele und Arbeitsweisen, ‚Commitment‘ mit Wollen und Dürfen sowie Kontextdimension ‚Unternehmenskultur‘:

- h) Facette ‚Werte im Unternehmen‘: „Wir legen Wert auf die Nutzung der vorhandenen Fachpotenziale mithilfe einer kooperativen Arbeitsweise und gemeinsamer Verantwortung.“ (ebd.)
- i) Facette ‚Selbstverständnis als lernende Organisation‘: „Auf tretende Konflikte und Fehler werden bei uns als Chance für lösungsorientierte Weiterentwicklungen verstanden.“ (ebd.)

Teilbarkeit der Gesamtarbeitsaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben (KF3):

Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimensionen ‚Arbeitsinhalte‘:

- j) ‚Aufteilung‘: Aufgrund der Komplexität der Kompetenzdimension ‚Politik gestalten‘ bietet sich hier eine Umsetzung als Einzelaufgabe an
- k) Diese Tätigkeit umfasst Beziehungs-, Netzwerk- und Gremienarbeit mit zahlreichen lokalpolitischen Akteuren, die als Führungstandem mit zwei Köpfen nur unter hohem Zeit- und Ressourcenaufwand möglich erscheint.
- l) Die grundsätzlichen Vorteile im Führungstandem stehen im Bedarfsfall zur Verfügung: Austausch/Reflexion für (Problem-)Lösungsstrategien, die ergänzende Expertise sowie die punktuelle Nutzung einer gemeinsamen Außendarstellung bei strategisch relevanten Anlässen.

Die Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimension ‚gemeinsame Verantwortung‘:

- m) ‚Entscheidungsprozesse‘: Bei zeitkritischen Entscheidungen sollte die Person die Befugnis haben, nach eigenem Ermessen zu entscheiden.
- n) Für die ‚Stellvertretung‘ müsste dem Führungstandem ein selbstorganisierter und flexibler Gestaltungsraum ermöglicht werden. Kurzfristige Vertretungssituationen sind schwieriger zu organisieren.

Die Planung und Umsetzung der Gestaltungsdimension ‚Arbeitsorganisation‘:

- o) Relevante Entscheidungen sollten im Führungstandem gemeinsam bei Übergabe und Besprechungszeiten getroffen werden (regelmäßig).
- p) In Bezug auf die Arbeitszeit (‚Zeitliche Aufteilung‘) kann die grundsätzliche Arbeitszeitlage erhöhte Anforderungen an die Termin-Flexibilität in der Einzelaufgabe bedeuten. Ggf. gibt es Terminsetzung von externen Akteuren, die nur bedingt beeinflussbar sind.

Berücksichtigung der ‚gewachsenen‘ organisationalen Spezifitäten (KF4):

Entwicklungsgeschichte und Eigenheiten eines Unternehmens:

- q) Die ‚Mehrebenenverflechtung und Kontextsteuerung in und von Policy-Strukturen‘ macht deutlich, dass Organisationen nicht für sich isoliert betrachtet werden können.
- r) In diesen spezifischen lokalen Strukturen existieren Steuerungs- bzw. Gestaltungsprinzipien, mit denen Einfluss ausgeübt werden kann und reziprok Einfluss auf die ‚eigenen‘ Organisationsstrukturen nimmt (‚Organisationales Feld‘, ‚Isomorphiephänomene‘).
- s) Historisch betrachtet ist die Entwicklungsgeschichte in Kontext der Träger- und Verbandstrukturen relevant (bspw. Tradition und Machtstrukturen der Wohlfahrtsverbände).

7.5 Zwischenfazit der Analyseergebnisse

In der nachfolgenden Übersicht (Abbildung 9) sind die sieben Kompetenzdimensionen von Sozialmanager:innen nach Langer dargestellt (2013, 130). Das Arbeitsmodell TS kennzeichnet eine Mischung aus gemeinsamer (Kernaufgaben, ‚shared‘) und geteilten Aufgabenerfüllung (Einzelaufgaben, ‚splitted‘). Weiterhin ist das Modell TS so konzipiert, dass die beteiligten Führungskräfte für die konkrete Implementierung (Einführung) einen Gestaltungsspielraum darüber haben, wie die Gesamtarbeitsaufgabe umgesetzt werden könnte. Insofern kann dieses Modell bspw. von einem Vorstandmodell abgegrenzt werden, bei dem die Aufgaben getrennt verantwortet werden (splitted) und die Wochenarbeitszeit in der Regel nicht unter die Definition von Teilzeit fällt (< 30 Stunden). Die Kompetenzdimensionen ‚Professionalität führen‘, ‚Programme entwickeln‘ und ‚Planen‘ wurden grundsätzlich als Kernaufgaben analysiert. Zudem wurden jeweils Aufgabenteile identifiziert, die innerhalb der Themenblöcke als Einzelaufgaben bearbeitet werden könnten. Am Beispiel ‚Professionalität führen‘ ist die administrative Personalleitung eine Einzelaufgabe und die fachliche Beratung/Coaching der Mitarbeitenden eine Kernaufgabe in gemeinsamer Verantwortung. Die Kompetenzdimension ‚Politik gestalten‘ bietet sich im Ergebnis als Einzelaufgabe an.

Für die drei fehlenden Kompetenzdimensionen kann als Arbeitshypothese Folgendes angenommen werden: a) ‚Organisation leiten‘ in einer Mischung aus Kern- und Einzelaufgabe, b) ‚finanzieren‘ als Einzelaufgabe sowie c) ‚rational steuern‘ als Einzelaufgabe.

Die große Stärke gemeinsamer Führungsverantwortung liegt in den Ergänzungsmöglichkeiten. Mit der Option der Teilbarkeit können Aufgabenbereiche nach Interesse und Fähigkeit aufgeteilt werden. Damit können potenzielle Führungskräfte erreicht werden, die das Anforderungsprofil nicht allein erfüllen können oder wollen.

	Organisation leiten	Professionalität führen	Programme entwickeln	planen	Politik gestalten	finanzieren	rational steuern
Fokus Handlung Interaktion	Organisation und seine Teileinheiten, Strukturen, Prozesse	Personen als Träger der Professionalität	Professionelle Verfahren, überindividuelle Professionalität	Fachpolitische Entscheidungskontexte, interne und externe Leistungsverantwortliche	Öffentlichkeit, Klientenorganisationen	Budgetbeauftragte, Stabsstelle, Rechnungsstellen	strategische Akteure in Unternehmens- und Trägerpolitik
Zweck Handlungsrationalität	Effektive Aufgabewahrnehmung	Optimierung von Professionalität und Vertrauen	Klientenorientierung, Innovation	Verantwortbare Passungen, Bedarfsorientierung	Vertretung Trägerinteressen,	Finanzierbarkeit, Wirtschaftlichkeit	Interessensbezogene Steuerungs-/ Kontrollmacht
Instrumente (exemplarisch)	EDV, Gremienstrukturen, Org.Struktur und -prozesse Jour-Fix, Planungstools	Arbeitsrecht, Mitarbeitergespräch, Konfliktmanagement, Vertrauensmanagement	Projektmanagement, Beratung, angewandte Wissenschaft, Best-practise	Verhandlung, Sozialrecht in Bereichen, Hilfeplanprozedesse	Netzwerk- und Lobbyarbeit, komm. Prozesse, Inhalte, Strukturen bearbeiten	Finanzierungsformen -analyse -planung Erfahrung in Kalkulation	Qualitätsmanagement, Wirkungsorientierung, BSC
(Professionelle) Haltung	Macht und Eigenverantwortung	Anerkennung / Bewertung der Professionalität	Berater / Fachvorgesetzte Trendsetter	Anwaltschaft, professionelle Expertise	'auf gleicher Augenhöhe'	Handlungs- und Bewertungsautonomie	Steuerungsfähigkeit und Objektivierung
(Teil-) Kompetenzen als Expertise	-Strukturgestaltung -Wissensmanagement -Machtteilung -Organisationsentwicklung	-Durchsetzungsvermögen -vertrauensorientierte Führung -Teammanagement	-Methoden und Konzeption in Beratung -Innovationfähigkeit -Intervention, Krisen- und Konfliktmanagement	-Verhandlung im fachpolitischen Kontext -Expertise in Planung -Problemanpassung	-Problemdefinition und lokale Politikgestaltung -lokalpol. Handlungsfähigkeit	-Wirtschaftlichkeit organisieren -lokale Finanzierung -Prognosen	Führungsinstrument Anreizsetzung -Handlungsfolgenabschätzung -strategisches Sozialmarketing

Abb. 9: Übersicht Kompetenzdimensionen nach Langer (2013, 130)

In den Kapiteln 9 und 10 werden wesentliche Analyseergebnisse aufgegriffen und diskutiert. Im Anhang 7 bis 10 werden die Analyseergebnisse ergänzend dargestellt nach den vier Kriterien (PF1 sowie KF2 bis KF4) in jeweils eigenen tabellarischen Übersichten.

Im nachfolgenden Teil der Bedarf flexibler Arbeitszeitmodelle auf drei Ebenen diskutiert: allgemeine gesellschaftliche Veränderungen, Herausforderungen für Organisationen (Struktur) und Chancen für Führungskräfte.

Teil C: Diskussion: Bedarf an Flexibilisierung von Arbeitsmodellen

In diesem Kapitel werden weitere Aspekte diskutiert, die auf der Metaebene die Relevanz der Thematik ergänzen und den Handlungsbedarf für die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle deutlich aufzeigen (Kapitel 8). Mit den Kapiteln 9 und 10 werden einige theoretische Befunde und (Teil-)Ergebnisse aus der Analyse zusammengeführt und diskutiert. Dabei werden zwei Perspektiven eingenommen: die strukturelle Ebene der Organisation und die Perspektive der Führungskraft.

8 Sozialer und gesellschaftlicher Wandel: Veränderte Arbeitswelten

Sozialer Wandel ergibt sich aus einer ständigen Anpassungsleistung zwischen Individuen, Kollektiven und sich ändernden Bedingungen. Die soziologische Forschung beobachtet, beschreibt und analysiert neue soziale Formen mittels sozialstruktureller und sozialstatistischer Daten im Zeitverlauf, bspw. die demografische Entwicklung (vgl. Dimbath 2021, 863f). Mit Blick auf die veränderten Arbeitswelten ist die Spätmoderne seit den 70er Jahren zu benennen, mit einem Struktur- und Kulturwandel der gesellschaftlichen Lebenswerten. Werte aus der industriellen Moderne mit dem Leitbild „Gesellschaft der Gleichen“ wird von einem Bewertungssystem der Individualisierung („Gesellschaft der Singularität“) abgelöst, dass in alle Lebensbereiche hineinwirkt und sich anhand von drei Aspekten ursächlich beschreiben lässt.

Erstens, das Einzigartige und Besondere zeigt sich in der Entfaltung und Selbstverwirklichung des Selbst, auf der anderen Seite nimmt die Bedeutung sozialer Pflichten und sozialer Anpassung ab. Zweitens verzeichnet der ökonomische Wandel einen deutlichen Zuwachs der Erwerbsarbeit im Dienstleistungssektor; der industrielle Sektor verliert seinen zentralen Stellenwert. Drittens trägt der technologische Fortschritt (bzw. die ‚digitale Revolution‘), der alle Bereiche durchdringt, maßgeblich zur ‚Beschleunigung‘ und der individuellen Selbstoptimierung bei (vgl. Reckwitz 2019, 12ff). Für die Betrachtung von ‚Arbeit‘ wird im Weiteren von Erwerbstätigkeit bzw. Erwerbstätigen ausgegangen (vgl. Brandl 2021, 71f), deren Definition nach Destatis gelten soll (Destatis 2023). Daraus lassen sich vier Aspekte als Herausforderung für strukturelle Führung von SDL/SW ableiten.

Der erste Aspekt betrifft den allgemeinen Bedeutungszuwachs von Dienstleistungen und die spezielle Wachstumsdynamik in der SW, die für anhaltend steigende Beschäftigungszahlen sorgen, bspw. Vergleichszahlen der Beschäftigten im Segment der Jugendhilfe mit 275 060 im Jahr 2004, gegenüber dem Jahr 2012 mit 362 950 (vgl. Zimmer und Paul 2018, 111). Dieser Bedeutungszuwachs steht auch im Kontext der sozialpolitischen Umsteuerung hin zum ‚aktivierenden Sozialstaat‘ und der Abkehr von einem Paradigma des ‚versorgenden Sozialstaates‘. Am Beispiel der arbeitsmarktpolitischen Umsetzung unter der Maxime ‚Fordern und Fördern‘ (Hartz-Gesetze/Agenda 2010) entsteht unter dem ‚Fördern‘ eine „Umgestaltung der sozialen Dienstleistungen als Instrument des aktivierenden Wohlfahrtsstaates fokussiert also das Leitbild des Sozialinvestitionsstaates“ (Langer 2018b, 90). Es geht um die Bereitstellung von passgenauen und fallspezifischen Qualifizierungs- und Arbeitsvermittlungsangeboten für Arbeitslose bzw. -suchende im Rahmen von Case-Management-Methoden (vgl. ebd.). Der zweite Punkt bezieht sich auf den Bedeutungsverlust der „Normalerwerbsbiografien“, hin zu einer Flexibilisierung und Pluralisierung von Arbeitsformen. Spezifisch ist die „ausgeprägte Heterogenität der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse“ (Zimmer und Paul 2018, 112), wozu haupt- und nebenamtliche Tätigkeiten (in Voll- und Teilzeitarbeit), Honorartätigkeit und stundenweise Beschäftigung sowie besondere Beschäftigungsformen gehören.

Der dritte Aspekt zeigt den anhaltenden Bedeutungszuwachs von Teilzeitbeschäftigung in Verbindung mit dem hohen Anteil der weiblichen Beschäftigten. Der Anteil atypischer und prekärer Arbeitsverhältnisse wird in der hohen Teilzeitbeschäftigungsquote sowie in befristeten Beschäftigungen, die verglichen mit der Gesamtwirtschaft in der SW doppelt so hoch sind und insbesondere Frauen betreffen, deutlich. Das Wissenschaftszentrum Berlin hat mit einer Umfrage im Jahr 2011 herausgefunden, dass in Non-Profit-Organisationen (Deutschland) die Beschäftigungsstruktur weiblich ist mit Anteilen von 77 % im Gesundheitswesen und 69 % im Sozialwesen. Davon arbeiten in atypischen Arbeitsverhältnissen Frauen mit 65 % und Männer mit 29 % (vgl. ebd., 112). Demnach kann für die Führungstätigkeit problematisiert werden, dass ca. ein Drittel bis die Hälfte der Mitarbeitenden bzw. Beschäftigten in einem prekären Arbeitsverhältnis tätig sind.

Der vierte Aspekt betrifft die vielschichtigen Herausforderungen des Megatrends ‚Digitalisierung‘ (vgl. Seelmeyer 2021, 197–200) und die Umbrüche der sich „wandelnden Arbeitsbedingungen, Erbringungsformen und Anforderungen an Fachlichkeit in den

verschiedenen Arbeitsfeldern Sozialer Arbeit“ (ebd., 197). Der eher technische Bereich der ‚Sozialinformatik‘ kann als Beginn von Digitalisierung bewertet werden, der mittlerweile in den Organisationen angekommen ist (vgl. Kreidenweis 2021, 823–825). Die konkreten Auswirkungen, Trends und Herausforderungen der Digitalisierung und Technisierung im Hinblick auf SW, SDL und Soziale Arbeit sind fester Bestandteil zahlreicher Fachdiskussionen (vgl. Kreidenweis 2018; vgl. Deckert und Langer 2018, 872ff; vgl. Wunder 2021).

Im nachfolgenden Kapitel werden die strukturellen Herausforderungen für Organisationen aus diesem Kapitel geschärft, beginnend mit sozialstrukturellen Fragen des demografischen Wandels und dem vermuteten Führungskräftebedarf gegenüber dem Führungskräftebedarf. Die (Zwischen-)Ergebnisse aus den Kapitel 5 und 7 werden schließlich in diesem Kontext interpretiert.

9 Strukturelle Herausforderung für Organisationen der SDL

Die SW und SDL sind in einem anhaltenden wachsenden Markt zu verorten, mit steigenden Beschäftigungszahlen und einem entsprechenden Fachkräftebedarf. Damit sind die folgenden Fragen zu stellen: Kann der Bedarf gedeckt werden? Besteht ein Fachkräftemangel und inwieweit trifft dies auf Führungskräfte zu? Der Mangel an qualifizierten und operativ tätigen Fachkräften ist von der Datenlage so weit unstrittig. Dies kann beispielsweise für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe mit Zahlen aus Ersatz- und Mehrbedarf in der Kindertageseinrichtungen belegt werden (vgl. Pothmann 2019), oder mit einer Studie für die stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe (Heimerziehung) (vgl. Theile 2018). Ebenso gibt es hierzu eine Studie zum Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (vgl. Detemole und Höhn 2018). Etwas unklarer ist die Forschungslage bei Führungskräften. Gibt es in der SW einen Mangel an Führungskräften? Schmidt und Gibson-Kunze argumentieren anhand des aktuellen Forschungsstandes und einer eigenen Studie aus dem Jahr 2012, dass es einen anhaltenden Fach- und Führungskräftebedarf gibt. Sie betonen die zwingende Notwendigkeit der strategischen Organisations- und Personalentwicklung und leiten daraus die Schlüsselfunktion bzw. Bedeutung der Führungskräfte ab (vgl. Schmidt und Gibson-Kunze 2021). Neben dem quantitativen Mangel wird auch der qualitative Führungskräftebedarf diskutiert, bspw. für die Leitung von Erziehungshilfen. Es wird der Ansatz verfolgt, diese berufsbegleitend und bereichsspezifisch mit einem Masterstudiengang „Leitung in der Erziehungshilfe“ zu qualifizieren (vgl. Krause und Nüsken 2014).

Diese Problematisierung muss um die sozialstrukturellen Prognosen im Kontext des ‚demografischen Wandels‘ ergänzt werden, der wie folgt definiert wird:

Bezeichnung für die Bevölkerungsentwicklung und ihre Veränderungen insbesondere im Hinblick auf die Altersstruktur, die Entwicklung der Geburtenzahl und der Sterbefälle, die Anteile von Inländern, Ausländern und Eingebürgerten sowie die Zuzüge und Fortzüge. In Deutschland ist der demografische Wandel dadurch gekennzeichnet, dass seit Anfang der 1970er-Jahre die Geburtenrate niedriger ist als die Sterberate, weshalb die Bevölkerungszahl ohne Zuwanderung sinken würde. Ein weiteres Kennzeichen ist die höhere Lebenserwartung der Bevölkerung, was bei zurückgehender Geburtenrate zu einem größeren Anteil der älteren Bevölkerung im Vergleich zum Anteil der jüngeren Bevölkerung führt. (Pollert 2016, 132)

Die 14. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung gibt Folgendes an: Die „Zahl der Menschen im Erwerbsalter wird bereits bis 2035 um 4 bis 6 Millionen abnehmen“ (Destatis, 13).

Ein zunehmend diskutierter Aspekt ist der Wertewandel der jüngeren Generation Y (Geburtsjahre 1980–1999). Studien treffen Aussagen dazu, dass junge Berufstätige dieser Generation Y weniger Ambitionen für leitende Positionen haben sollen. Daraus wird die These abgeleitet, dass „Führungskrätemangel auf den Fachkräftemangel folgt“ (Manpowergroup Deutschland GmbH 2016). Um dem strategisch zu begegnen, müssen sich die Organisationen bewegen und ihre Personalpolitik und Arbeitszeitmodelle auf andere Werte ausrichten, bspw. mehr Zeit für Familie und Freunde und/oder Gesundheit/Regeneration. Das Kienbaum Institut hat ebenfalls die Generation Y untersucht, mit einer Befragung der Absolvent:innen im Jahr 2015 bezüglich Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung (vgl. 2015). Auch in der Fachliteratur werden zum Thema Teilzeitführung ‚neue‘ Ansprüche an Führungskräfte und Arbeitgeber bezüglich der Generation Y behandelt (vgl. Katterbach 2019, 127ff). Ein Lösungsansatz, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, wird „Erwerbspersonenpotenzial“ genannt und kann zum quantitativen Fachkräftemangel abgegrenzt werden. Hierbei spielt die Aktivierung der Zielgruppe ‚Ältere‘ und ‚Frauen‘ eine maßgebliche Rolle (höhere Erwerbsbeteiligung) (vgl. Fuchs 2013). Auch Schneider et al. fokussieren die Erhöhung der Arbeitsstunden dieses Personenkreises als strategische Alternative, um der Problematik zu begegnen. ‚Ältere‘ könnten entweder etwas länger gehalten werden oder, im Falle der Frauen, eine höhere Wochenarbeitszeit erreichen, soweit flexible Arbeitszeitmodelle angeboten werden können (vgl. Schneider et al. 2019).

Mit der KOFA-Studie werden Potenziale beschrieben, wie Fachkräftesicherung gelingen kann. Dabei sind Fachkräfteengpässe in geschlechterspezifischen Berufen am größten, was für die Sozialwirtschaft zutrifft und der Maxime folgen muss: „die Arbeitszeiten von Beschäftigten so flexibel zu gestalten wie möglich“ (Institut der deutschen

Wirtschaft Köln e. V. / Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2019). Im Gesundheits- und Sozialwesen lag im Jahr 2012 der Anteil der Frauen als Beschäftigten bei 77 % und als Führungskraft bei 54 %, was zeigt, dass noch Fördermöglichkeiten bestehen (vgl. Müller 2016, 17). Eine Studie aus der Schweiz hat 25 Unternehmen nach den Gründen für die Einführung von TS befragt. Genannt wurde mit 68 % am häufigsten die „Steigerung der Motivation der qualifizierten Arbeitnehmenden“, am zweithäufigsten mit 40 % „Erhaltung des Wissens des hochqualifizierten Personals“ sowie am dritthäufigsten mit 32 % „bessere Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen ermöglichen“ (vgl. Amstutz und Jochem 2014, 14).

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass sich die SW bereits in einem Fachkräftemangel befindet und sich das Problem aufgrund des wachsenden Marktes und des geschlechterspezifischen Aspekts als ‚Frauenberuf‘ noch verschärfen wird. Laut der These, dass nach dem Fachkräftemangel der Führungskräftemangel folgt, kann das Potenzial spezifischer Zielgruppen auf einem ‚Bewerbermarkt‘ lediglich über die weitere Flexibilisierung von Arbeitsmodellen ausgeschöpft werden. Das Modell TS, als gemeinsames Führungsmodell in Teilzeit, kann in diesem Sinne ein mögliches Instrument sein.

Es folgt die Verknüpfung der Analyseergebnisse aus Kapitel 7, die einen spezifischen Zusammenhang mit den organisatorischen bzw. institutionellen Kontextfaktoren aufweisen und an dieser Stelle als spezifische strukturelle Herausforderungen diskutiert werden sollen.

Commitment der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und der Mitarbeitenden für das Modell gemeinsamen Führung (KF2):

- ➔ Das Entscheidungshandeln für die professionelle Führung ist regelhaft in sogenannten ‚Leistungsteams‘ rückverlagert bzw. abgesichert. Für ein Führungsteam ist der Rückhalt und das Vertrauen auf der gleichen Hierarchieebene als ein wesentlicher Faktor anzunehmen (Kapitel 7.1, KF2 h)).
- ➔ Im Aufgabenbereich der Planungsprozesse auf verschiedenen Organisationsebenen treten die systembedingten Widersprüche/Zielparadoxien besonders deutlich auf. Das konstruktive Mitwirken der Planungsbeteiligten muss das Arbeitsmodell unterstützen, um zusätzliche Störungen zu vermeiden (Kapitel 7.3, KF2 i)).

Teilbarkeit der Gesamtarbeitsaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben (KF3):

- ➔ Innerhalb der analysierten vier Kompetenzdimensionen sind drei davon als gemeinsame Kernaufgaben besprochen, die sich wiederum in der Frage der ‚Aufgabenteilung‘ weiter ausdifferenzieren lassen, d. h. wiederum eine Mischung aus gemeinsamen und geteilten Aufgaben (bspw. Generierungs- und Entscheidungsaufgaben, Kapitel 7.2, KF3).
- ➔ Ein Vorteil der Aufgabenteilung ist die Reduzierung der Komplexität und Überlastung in Führungspositionen. Die Möglichkeit der Verantwortungsteilung nach Expertise entlastet und kann in klaren Strukturen durchgeführt werden (bspw. gemeinsam Projekte entwickeln und aufgeteilt Projekte durchführen, Kapitel 7.2, KF3).

- Die Personal- und Teamführung mit Bedarf an (Fall-)Beratung und Coaching sollte als Kernaufgabe gemeinsam geführt werden (shared). Die große Stärke als Führungstandem liegt in der ergänzenden Expertise/Erfahrung, bspw. aus einem anderen Leistungsbereich. Das Potenzial für Problemlösungen und Ideen sollte hierbei allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen (siehe auch Kapitel 7.1, KF3).
- Arbeitsorganisatorisch entstehen für den Kommunikations- und Besprechungsbedarf in diesem Arbeitsmodell höhere Kosten. Dazu zählen Abteilungsbesprechung (Teamführung), fixe Besprechung Führungstandem (Kommunikation und Koordination) sowie flexible Besprechungen nach Bedarf.
- Dem sind strategische Vorteile entgegenzustellen, siehe auch Tabelle 3, Chancen ‚Perspektive Unternehmen‘ mit TS. Im Vergleich zur freien Wirtschaft ist es für Organisationen der SW schwieriger, mit den knappen Ressourcen (Steuergelder) die Mehrkosten dieses Arbeitsmodells zu verhandeln und zu legitimieren (Sachzieldominanz und Prinzip der Wirtschaftlichkeit).

Berücksichtigung der ‚gewachsenen‘ organisationalen Spezifitäten (KF4):

- Tradition bisheriger Führungsarbeit (Unternehmenskultur): Es bleibt das Risiko, dass trotz vorliegendem Commitment vorab (KF2) das Führungsmodell TS keine Akzeptanz in der Organisation erfährt. Typischerweise wird dieses ‚Dürfen‘ erst während oder nach der Einführungszeit sichtbar (siehe auch Kapitel 7.1, KF4).
- Zielparadoxien und Widersprüche entstehen zwischen ökonomischen und fachlich-klientenorientierten Handlungsprinzipien (Sachziel vs. Formalziel) (siehe auch Kapitel 7.3 KF4).
- Das sogenannte ‚Feldwissen‘ und die fachliche Expertise sind relevant, um bspw. im Aufgabenbereich ‚Politik gestalten‘ die komplexen (Wirk-)Zusammenhänge auch tatsächlich mitgestalten zu können. Hierbei greift das theoretische Konzept ‚Organisationales Feld‘, dass an dieser Stelle exemplarisch verkürzt Folgendes bedeutet: Alles hängt zusammen und es muss immer das ganze System ‚gedacht‘ werden (siehe auch Kapitel 7.4).

Im nachfolgenden Kapitel werden die Herausforderungen und Chancen aus der Perspektive der Führungskräfte beschrieben. Die sozialstrukturellen Fragen des demografischen Wandels und der vermutete Führungskräftemangel bringen hierbei die Chance, einen Wertewandel ‚von unten‘ zu betreiben. Führungskräfte sollten selbstbewusst flexible Arbeitsmodelle als alternative Karrieremodelle einfordern und Fragen der Vereinbarkeit realisieren. Die (Zwischen-)Ergebnisse aus Kapitel 5 und 7 werden schließlich in diesem Kontext interpretiert.

10 Vereinbarkeit: Chancen aus der Perspektive der Führungskräfte

Mit der Ausgangslage aus dem vorherigen Kapitel ist Folgendes festzuhalten: Die SW ist ein geschlechterspezifisches Berufsfeld, mit einem steigenden Bedarf an Fach- und Führungskräften (wachsender ‚Markt‘), der bereits jetzt nicht gedeckt werden kann (Fach- und Führungskräftemangel). Daher befindet sich das mögliche Führungskräftepotenzial in der günstigen Situation eines Arbeitnehmer- bzw. Bewerbermarktes. Das bedeutet in der Theorie, dass diese Führungskräfte einen Tätigkeitsbereich nach persönlicher Präferenz und Lebenslage ‚verhandeln‘ könnten, bspw. den Wunsch nach einer qualifizierten und anspruchsvollen Tätigkeit in Teilzeit zu realisieren (Karriere). Dem gegenüber stehen Forschungsbefunde, die Hemmnisse in verschiedenen Aspekten aufzeigen (siehe auch Kapitel 5). Im Zuge der Debatte um betriebliche Flexibilität

und Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird Teilzeitarbeit immer wieder als Problemlösung angeführt. Dennoch arbeiten viele Menschen entgegen ihrer Präferenz in Vollzeit. Dies trifft insbesondere auf Führungspersonal zu, was Hipp et al. in einer quantitativen Forschung als Längsschnittstudie aufzeigen (2013; 2017; 2022).

Qualitativ können Forschungsergebnisse zum Begriff ‚Teilzeit‘ ergänzt werden. Dieser wird weiterhin als ‚Karrierekiller‘ antizipiert, weshalb bspw. empfohlen wird, einen strategischen Begriffe wie ‚reduzierte Vollzeit‘ zu verwenden und damit die Akzeptanz zu sichern (vgl. Bessing et al. 2017, 85f). Dieses Problem wird auch mit dem Phänomen des Flexibilitätsstigmas in Verbindung gebracht: „Viele Arbeitgeber bieten bereits flexible Arbeitszeiten wie Teilzeit, Gleitzeit, Telearbeit oder Sabbaticals an; nur werden diese Angebote oft nicht genutzt. Wissenschaftlerinnen führen dies auf das sogenannte ‚Flexibilitätsstigma‘ zurück (Williams u.a. 2013).“ (Müller 2016, 51) Zudem kann aus der Geschlechterforschung beigetragen werden, dass das Fortleben traditioneller Rollenzuschreibungen in Strukturen die Karrierechancen von Frauen erschweren. Dazu zählt die Orientierung an klassischen Karriereverläufen und dem Stereotyp von Führung, ‚mit männlich konnotierten Eigenschaften‘ (vgl. Werther 2016, 17ff). Daraus entstehen Phänomene, die in der Gleichstellungsforschung beschrieben werden mit: unsichtbare/verdeckte Karrierehindernisse als ‚gläserne Decke‘, Nachteile aus den Wirkzusammenhängen von Netzwerk-Logiken (Prinzip der ‚homosozialen Kooptation‘), Minderheitenstatus oder Außenseiterstatus als ‚Token‘-Status (Müller 2016).

Als Zwischenfazit lassen sich im Hinblick auf die SW drei Aspekte festhalten. Erstens sind die Aufstiegschancen für Frauen in frauendominierten und Mischberufen Berufen grundsätzlich besser als in männerdominierten Berufen (vgl. ebd., 28). Die Situation ‚Arbeitnehmer- bzw. Bewerbermarkt‘ verbessert zudem die Verhandlungsposition. Zweitens scheinen es in der SW ähnliche Faktoren wie in der freien Wirtschaft zu sein, die Aufstiegsbarrieren für Frauen darstellen (vgl. Botzum 2014). Drittens ist die Bedeutung flexibler Modelle geschlechterunabhängig und empirisch unstrittig, die Umsetzung wird jedoch erschwert durch die Befürchtung vor Karriereeinbußen und mangelnden Vorbildern (vgl. Gärtner et al. 2016).

Für das Modell gemeinsamer Führung oder TS als flexibles Arbeitsmodell lässt sich festhalten, dass typische Nachteile aus klassischer Teilzeitführung aufgehoben werden können. Dafür sprechen die Ergebnisse einer quantitativen Studie aus dem Jahr 2019, bei der das Interesse von Führungskräften an diesem Modell erhoben wurde. Über zwei Drittel der 146 Teilnehmer:innen schienen eher oder sehr an TS interessiert

zu sein; dabei gab es relativ geringe Geschlechterunterschiede. Von den Teilnehmenden war 64 % das Modell nicht bekannt, d. h. es existiert ein höherer Informationsbedarf. Zudem gab es hohe Zustimmungswerte für die Ergänzungsmöglichkeit in der Tandemführung durch unterschiedliche Kompetenzen und die damit verbundenen Synergieeffekte (bei den dispositionalen Gründen). Diese wurden relevanter eingestuft als Karrieremöglichkeiten, trotz Teilzeit (vgl. Himmen 2019).

Entgegen dem richtungsweisenden Stimmungsbild bleiben einige individuelle Voraussetzungen für die interessierte Führungskraft: Sie muss Kenntnis von diesem ‚neuen‘ Modell erhalten (Vorbilder, Promotor), dieses für sich persönlich als attraktiv bewerten und als Karriereoption proaktiv verfolgen.

Es folgt die Verknüpfung der Analyseergebnisse aus Kapitel 7, die einen spezifischen Zusammenhang mit den personalen Kontextfaktoren aufweisen und als spezifische Chancen bzw. Herausforderungen diskutiert werden sollen.

Tandem-Passung: Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander (PF1):

- ➔ Die große Stärke im Modell TS liegt in den Ergänzungsmöglichkeiten. Mit der Option der Teilbarkeit können Aufgabenbereiche nach Interesse und Fähigkeit aufgeteilt werden. Damit können potenzielle Führungskräfte erreicht werden, die das Anforderungsprofil nicht allein erfüllen können oder wollen (siehe auch Kapitel 7.1 bis 7.3, PF1).
- ➔ Soziale Kompetenzen als Anforderungsdimensionen für das Modell TS (vgl. Luong 2021, 108f). Als ‚must haves‘ konnten sechs von neun sozialen Kompetenzen bestätigt werden: Kommunikationsfähigkeit, Extraversion, Konfliktbereitschaft, Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Selbstdarstellung. Als Zusatzanforderung mit ‚nice to have‘ wurden drei von sechs bestätigt: Entscheidungsfreudigkeit, Handlungsflexibilität, Perspektivenübernahme (siehe auch Kapitel 7.1 bis 7.4, PF1).
- ➔ Vorbildfunktion Teamentwicklung (role model): Das Konzept Tandemführung hat eine große Stärke in der Teamentwicklung. Das Führungstandem setzt die Prinzipien gemeinsamer Führung um und kann die Ansätze für die geführten Teams authentisch adaptieren (Selbstführung, eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung, Arbeitsorganisation) (siehe auch Kapitel 7.1, PF1).
- ➔ Zielparadoxien und Widersprüche können im Führungstandem reflektiert/abgewogen werden und haben das Potenzial einer qualitativ besseren Lösungsstrategie (siehe auch Kapitel 7.3, PF1).

11 Fazit

Aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit kann festgehalten werden, dass in der freien Wirtschaft das Modell TS als flexibles Arbeitsmodell gefördert wird – mit steigender Tendenz. Es gibt empirische Erhebungen, die eine große Lücke zwischen Theorie und Praxis zeigen: das Interesse (potenzieller) Führungskräfte an Führung in Teilzeit einerseits und die Zahlen von Führungskräften, die tatsächlich in Teilzeit arbeiten, andererseits. Es gibt eine wachsende Zahl von Publikationen, Netzwerken und Programmen, die das Thema Jobsharing für Führungskräfte in Teilzeit beinhalten, fördern und

begleiten. Die Zusammenarbeit im Führungstandem setzt eine hohe Kommunikationsfähigkeit und die Bereitschaft zur Reflexion/Feedback voraus sowie die Passung bei bestimmten Grundwerten/Haltungsfragen. Diese Voraussetzungen reduzieren den Kreis potenzieller Führungskräfte für dieses Modell und in der Regel kann über Selbsteinschätzungsinstrumente die persönliche Eignung eine gute Orientierung bieten. Ergänzend gibt es spezialisierte Unternehmen die informieren, beraten/begleiten, vermitteln sowie qualifizieren und damit sowohl interessierte Führungskräfte und Unternehmen adressieren.

In der SW ist das Modell wenig verbreitet, gleichzeitig bietet TS ein hohes Potenzial für spezifische Herausforderungen im Gesundheits- und Sozialwesen (Fach- und Führungskräfte-mangel, geschlechterspezifisches Berufsfeld, hohe Teilzeitquote). Mit dieser Arbeit wird ein Beitrag dazu geleistet, Aspekte von gemeinsamer Führung in der SW zu identifizieren, die dafür oder dagegen sprechen, bzw. in Teilen modifiziert werden müssen. Nachfolgende Ergebnisse könne hierbei zusammengefasst werden:

- Es gibt keine spezifischen Befunde, die gegen eine Förderung des Modell TS sprechen. Es können Bezüge zur Erfahrung mit der hohen Teilzeitquote hergestellt werden (Teilzeitkultur) sowie inhaltliches Know-how aus üblichen Vorstandsmodellen (wirtschaftliche und fachliche Leitung) adaptiert werden.
- Die Fachkompetenz der Führungskräfte ist in besonderem Maße relevant (Feldwissen), daher müssen beide Personen im Führungstandem eine bereichsspezifische (auch ergänzende) professionelle Expertise mitbringen.
- Bei den vier idealtypisch analysierten Kompetenzdimensionen von professionellen Sozialmanager:innen wurde deutlich, dass drei davon wiederum ‚aufgeteilt‘ werden können. Einerseits wird die Komplexität von Führungspositionen deutlich, gleichzeitig eignet sich dieser ‚Kompetenz-Zugang‘, um die vielschichtigen Aspekte zu identifizieren.
- Alle vier Kompetenzdimensionen haben Analyseergebnisse grundsätzlicher Widersprüchlichkeiten und Zielparadoxien in der Rolle, Auftragserfüllung und Funktion gezeigt, die ausbalanciert und reflektiert werden müssen
- TS mit ‚doppelter‘ Erfahrung und Kompetenz ist hierbei explizit effektiv, da die Problemlösungs- und Innovationsfähigkeit steigt, Ausfallszeiten eine Person qualitativ besser aufgefangen werden können und die Erreichbarkeit sowie Kapazität bei Bedarf erhöht werden kann.

- Tandemführung ist Teamentwicklung zwischen zwei Köpfen. Die Grundprinzipien der gemeinsamen Führung können authentisch für die Teamführung und -entwicklung fruchtbar gemacht werden (Teamkultur).
- Für das Modell entstehen höhere Kosten. Diese ergeben sich aus den überlappenden Arbeitszeiten, die für den Austausch des Führungstandems unabdingbar sind. Diese Mehrkosten sind vermutlich der größte Nachteil und für gemeinnützige Organisationen der SW eine Herausforderung.

Aus der Diskussion lässt sich zusammenfassen, dass das Führungskräftepotenzial aus verschiedenen Gründen nicht entfaltet wird. Besonders attraktiv erscheint es daher, das Modell TS an eine Zielgruppe zu adressieren, die sich in einer situativen Lebensphase mit anderen Verpflichtungen befindet (Vereinbarkeitsfragen), oder mit Blick auf den Wertewandel, eine kommende Generationen erreichen möchte, bei der die Bedeutsamkeit der Karriereorientierung nachlässt. TS kann folglich als ein zusätzliches (temporäres) Arbeitsmodell fungieren, dass die individuelle Motivation erhöht und/oder die Arbeitskraft erhält. Idealtypische könnten demnach drei Falllagen ein hohes Potenzial für TS mitbringen. Erstens könnten Führungskräfte in der (Vor-)Phase ‚Renteneintritt‘ länger erhalten bleiben (bspw. Altersteilzeit und Einarbeitung von Nachwuchsführungskräften). Zweitens könnten (potenzielle) Führungskräfte in der Phase der Familienzeit (Weiter)Entwicklungsoptionen angeboten werden. Drittens kann die Leistungskraft und Gesundheit erfahrener Führungskräfte erhalten bzw. flexibilisiert werden (bspw. Pflege von Angehörigen).

Literaturverzeichnis

- Alvarez, José Luis/Svejenova, Silviya (2005). *Sharing Executive Power. Roles and Relationships at the Top*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Amstutz, Nathalie/Jochem, Anette (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz Ergebnisbericht*.
- Arnold, Ulli (2014). Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion. In: Ulli Arnold/Klaus Grunwald/Bernd Maelicke (Hg.). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. 4. Aufl. Nomos, 460–480.
- Avolio, Bruce J./Walumbwa, Fred O./Weber, Todd J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology* 60, 421–449.
- Bessing, Nina (2017). Topsharing motiviert Nachwuchskräfte. *Neue Caritas vom 2017*. Online verfügbar unter <https://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2017/artikel/topsharing-motiviert-nachwuchskraefte> (abgerufen am 08.02.2022).
- Bessing, Nina/Gärtner, Marc/Schiederig, Katharina (2017). Reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen: Empirische Befunde und Erfolgsfaktoren in der 360-Grad-Perspektive. In: Anja Karlshaus/Boris Kaehler (Hg.). *Teilzeitführung Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen*. Springer Gabler, 83–100.
- Blanke, Karla (2014). *Co-Leadership: Prognostische Evaluation der Umsetzbarkeit im Führungskontext*. Masterthesis. Trier, Universität Trier.
- Blümel, Albrecht (2016). *Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement. Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung*. Wiesbaden, Springer VS.
- Botzum, Edeltraud (2014). *Chancengleichheit im Aufstieg? Welche Faktoren fördern und hemmen Frauen, eine Führungsposition zu erreichen? Eine Analyse mit Fokus auf die obere Führungsebene in Organisationen der Sozialen Arbeit, dargestellt an der Freien Wohlfahrtspflege*. Dissertation. Universität Koblenz-Landau.
- Brandl, Sebastian (2021). Arbeit. In: Ralph Christian Amthor/Brigitta U. Goldberg/Peter Hansbauer et al. (Hg.). *Kreft/Mielenz Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben,*

- Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 9. Aufl. Weinheim/Basel, Beltz Juventa, 71–73.
- Broel, Susanne (2013). Chefposten für Zwei? JobSharing für Führungskräfte. Diplomica Verlag.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019). Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/familienfreundliche-unternehmenskultur-118382> (abgerufen am 06.03.2023).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2022). Teilzeit. Online verfügbar unter <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/arbeitszeiten/familienbewusste-arbeitszeitmodelle-und-was-dahinter-steckt/teilzeit.html> (abgerufen am 16.05.2022).
- Carey, Alexander-Thomas (2022). Auf dem Weg zur Sozialwirtschaftswissenschaft. Sozialwirtschaft (SW) (4), 30–32.
- Comelli, Gerhard/Rosenstiel, Lutz von/Nerdinger, Friedemann W. (2014). Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen. 5. Aufl. München, Verlag Franz Vahlen.
- Conger, Jay Alden/Pearce, Craig L. (Hg.) (2003). Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.
- Cooiman, Franziska/Krzywdzinski, Martin/Christen, Svenja (2019). "Ich arbeite ganz anders und besser als früher": Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). WZB Discussion Paper SP III 2019-301. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/213435>.
- Deckert, Ronald/Langer, Andreas (2018). Digitalisierung und Technisierung sozialer Dienstleistungen. In: Klaus Grunwald/Andreas Langer (Hg.). Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden, Nomos, 872–889.
- Destatis Statistisches Bundesamt (2023). Glossar Erwerbstätige. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Glossar/erwerbstaetige.html> (abgerufen am 27.05.2023).
- Destatis Statistisches Bundesamt. Bevölkerung im Wandel: Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Destatis Statistisches Bundesamt.

- Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/statement-bevoelkerung.pdf;jsessionid=B99738F314E034CC61B2B5CDC195D567.live712?__blob=publicationFile (abgerufen am 10.01.2022).
- Detemole, Peter/Höhn, Alfred (2018). Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst - PwC. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030. PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC) Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Frankfurt am Main, Pressemitteilung vom 2018. Online verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.pdf> (abgerufen am 10.01.2022).
- Dimbath, Oliver (2021). Soziologie. In: Ralph Christian Amthor/Brigitta U. Goldberg/Peter Hansbauer et al. (Hg.). Krefz/Mielenz Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 9. Aufl. Weinheim/Basel, Beltz Juventa, 862–864.
- Domsch, M. E./Kleiminger, K./Ladwig, D. H./Strasse, C. (1998). Job Sharing für Führungskräfte. zfo Zeitschrift Führung + Organisation (2), 95–100. Online verfügbar unter https://www.wiso-net.de/document/ZFO__029801006.
- Dreas, Susanne A. (2019). Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ellwart, Thomas/Russell, Yvonne/Blanke, Karla (2016). Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In: Jörg Felfe/Rolf van Dick (Hg.). Handbuch Mitarbeiterführung wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Springer, 251–262.
- Evers, Adalbert (2018). Hybridisierung und Modernisierung der Sozialwirtschaft. In: Klaus Grunwald/Andreas Langer (Hg.). Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden, Nomos, 890–902.
- Fuchs, Johann (2013). Demografie und Fachkräftemangel. Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz 56 (3), 399–405. Online verfügbar unter https://dzi-solit.gennios.de/document/DZI__5AA610FE83EEF46E7FE288DB05EA66C2.
- Galuske, Michael (2018). Methoden der Sozialen Arbeit. In: Hans-Uwe Otto/Hans Thiersch/Rainer Treptow et al. (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der

- Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6. Aufl. München, Ernst Reinhardt Verlag, 993–1007.
- Gärtner, Marc/Garten, Thea/Huesmann, Monika (2016). Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 70 (4), 220–230.
- Gomer-Simpfendorfer, Anne-Kerrin (2017). „Teilzeit auf hohem Niveau“. Neue Caritas vom 2017, 9–13. Online verfügbar unter <https://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2017/artikel/teilzeit-auf-hohem-niveau> (abgerufen am 08.02.2022).
- Grunwald, Klaus (2018). Sozialwirtschaft. In: Hans-Uwe Otto/Hans Thiersch/Rainer Treptow et al. (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6. Aufl. München, Ernst Reinhardt Verlag, 1633–1647.
- Grunwald, Klaus/Langer, Andreas (Hg.) (2018). Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden, Nomos.
- Güntner, Simon (2007). Soziale Stadtpolitik Institutionen, Netzwerke und Diskurse in der Politikgestaltung. Bielefeld, transcript Verlag.
- Heenan, David A./Bennis, Warren G. (1999). Co-leaders. The power of great partnerships. New York, J. Wiley & Sons.
- Himmen, Esther (2019). Topsharing eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene. Springer Gabler.
- Hipp, Lena/Stuth, Stefan (2013). Management und Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern in Europa. KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 65 (1), 101–128.
- Hipp, Lena/Stuth, Stefan/Sauermann, Armin (2022). Führung in Teilzeit? Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. Discussion Paper SP I 2022-501. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Online verfügbar unter <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2022/i22-501.pdf> (abgerufen am 21.02.2023).
- Holst, Elke/Friedrich, Martin (2017). Führungskräfte-Monitor 2017. Update 1995-2015. Berlin, DIW Berlin Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. / Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2019). KOFA-Studie 2/2019: Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Fachkräftesicherung in Deutschland –.
- Kaehler, Boris (2020). Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen. 3. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Kanning, Uwe Peter (2009). Diagnostik sozialer Kompetenzen. 2. Aufl. Göttingen, Hogrefe.
- Karlshaus, Anja/Kaehler, Boris (Hg.) (2017). Teilzeitführung Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Katterbach (2019). Effektiver und besser Führen in Teilzeit. Hintergründe und zeitgemäße Maßnahmen für ein flexibles Führungsmodell. Wiesbaden/Heidelberg, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH (Hg.) (2015). ABSOLVENTEN 2015 UNTER DIE LUPE GENOMMEN: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung. Dortmund. Online verfügbar unter <https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/12/Absolventenstudie-2015.pdf> (abgerufen am 08.02.2022).
- Krause, Detlef/Nüsken, Dirk (2014). Leitung in der Erziehungshilfe. Jugendhilfe-Report (2), 41–42. Online verfügbar unter https://dzi-solit.genios.de/document/DZI__EC82BE4718930B4F65CD6AFD7FBA048B.
- Kreidenweis, Helmut (2018). Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen - Strategien - Praxis. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Kreidenweis, Helmut (2021). Sozialinformatik. In: Ralph Christian Amthor/Brigitta U. Goldberg/Peter Hansbauer et al. (Hg.). Krefz/Mielenz Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 9. Aufl. Weinheim/Basel, Beltz Juventa, 823–825.
- Kuark, Julia K. (2002). TopSharing: Jobsharing in Führungspositionen. Themenheft "Management und Geschlecht", Wirtschaftspsychologie (1), 70–77.
- Kuark, Julia K. (2003). Das Modell TopSahring. Gemeinsam an der Spitze. Zürich, JKK Consulting.
- Kuark, Julia K./Wyss, Marco (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing. Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext. zfo 85. Jg. (1),

- 37-43. Online verfügbar unter https://www.jkk.ch/_tmc_daten/File/ZFO__zfo_1_2016_8.pdf (abgerufen am 03.01.2022).
- Ladwig, Désirée H./Domsch Michel E. (2017). Chancen und Risiken bei der Implementierung von Teilzeitführung. In: Anja Karlshaus/Boris Kaehler (Hg.). Teilzeitführung Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Springer Gabler, 115-126.
- Langer, Andreas (2009). Leadership und interpersonales Vertrauen am Beispiel der Prozessorganisation sozialer Dienstleistungen. In: Johannes Eurich/Alexander Brink (Hg.). Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 169–189.
- Langer, Andreas (2013). Professionell managen Kompetenz, Wissen und Governance im Sozialen Management. Wiesbaden, Springer.
- Langer, Andreas (2018a). Professionalisierung und Expertise (in) der Sozialwirtschaft. In: Klaus Grunwald/Andreas Langer (Hg.). Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden, Nomos, 841–857.
- Langer, Andreas (2018b). Soziale Dienstleistungen in sozialwirtschaftlichen Strukturen. In: Klaus Grunwald/Andreas Langer (Hg.). Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden, Nomos, 79–100.
- Luong, Lyly (2021). Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik. Band 6. Essen. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/sandra-suelzenbrueck/publication/354066748_qualitative_untersuchung_sozialer_kompetenzen_im_top-sharing_und_deren_beruecksichtigung_in_der_management-diagnostik.
- Manpowergroup Deutschland GmbH (2016). Studie: Führungskrätemangel folgt auf Fachkräftemangel / Junge Berufstätige haben wenige Ambitionen. Presseportal.de vom 2016. Online verfügbar unter <https://www.presseportal.de/pm/56465/3485903> (abgerufen am 25.02.2022).
- Mulle, Sarah (2022). Zufriedenheit von Geführten unter Topsharing-Tandems. Master-Thesis. Bern, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern. Online verfügbar unter https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Masterarbeit_Topsharing_Mulle_Sarah.pdf (abgerufen am 11.03.2023).

- Müller, Dagmar (2016). Was hindert Frauen an der Karriere? Eine Versachlichung von Dagmar Müller. Freiburg, Lambertus-Verlag.
- Nising, Claudia/Breuer, Bernhard (2014). Führungskräfte dringend gesucht! Caritas in NRW (3), 10–11. Online verfügbar unter https://dzi-solit.genios.de/document/DZI__601B533586037DDC376855B0B287F355.
- Olmsted, Barney (1977). Job Sharing. A New Way to Work. Personnel Journal (56 (2)), 78–81. Online verfügbar unter <https://eric.ed.gov/?id=EJ153233>.
- Pair to Share (2023). Pair to Share. Online verfügbar unter <https://www.pairto-share.com/de> (abgerufen am 24.04.2023).
- Pankoke, Eckart (2008). Solidarwirtschaft. In: Andrea Maurer (Hg.). Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden, VS, Verl. für Sozialwiss, 431–450.
- Pollert, Achim et al (2016). Duden Wirtschaft von A bis Z Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Dudenverlag.
- Pothmann, Jens (2019). Fachkräftebedarf in der Kinder- und Jugendhilfe. Jugendhilfe-Report (1), 6–10. Online verfügbar unter https://dzi-solit.genios.de/document/DZI__C6944EE75EE54FBC7E7E93B877421980.
- PURE (2018). How it works | Pure Matching. Online verfügbar unter <https://www.purematching.com/how-it-works/> (abgerufen am 24.04.2023).
- Reckwitz, Andreas (2019). Die Gesellschaft der Singularitäten. Journal für politische Bildung (1), 12–17. Online verfügbar unter <https://www.journal-pb.de/blog/die-gesellschaft-der-singularitaeten>.
- Schmidt, Matthias/Gibson-Kunze, Martin (2021). Führungskrätemangel in der Sozialwirtschaft. In: Michael Hamm/Cornelia Heider-Winter/Norman-Alexander Leu (Hg.). Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen : Fit für den Generationswechsel im Gemeinnützigkeitsbereich. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 109–119.
- Schneider, Norbert F./Loichinger, Elke/Klüsener, Sebastian. Alterung und Arbeitsmarkt. Auswirkungen weniger dramatisch als vielfach befürchtet. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.bib.bund.de/DE/Aktuelles/2019/pdf/Presseunterlagen-Alterung-und-Arbeitsmarkt.pdf;jsessionid=C255CD11651ED647E9FD617C25E2971C.2_cid380?__blob=publication-File&v=3 (abgerufen am 10.01.2022).

- Schreyögg, Astrid (2005). Coaching von Doppelspitzen — Wann sind Formen von Mediation zu integrieren? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 12 (3), 217–230.
- Schroer, Markus (2022). *Soziologische Theorien. Von den Klassikern bis zur Gegenwart*. 2. Aufl. Paderborn, UTB; Brill | Fink.
- Scott, William Richard (2001). *Institutions and organizations*. London, SAGE.
- Seelmeyer, Udo (2021). Digitalisierung, Informationsgesellschaft. In: Ralph Christian Amthor/Brigitta U. Goldberg/Peter Hansbauer et al. (Hg.). *Kreft/Mielenz Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*. 9. Aufl. Weinheim/Basel, Beltz Juventa, 197–200.
- Statista (2022). Europäische Union: Anteil der Teilzeitbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung in den Mitgliedstaaten, aufgeschlüsselt nach Geschlecht im 3. Quartal 2022.
- Stuth, Stefan/Hipp, Lena (2017). Führung in Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. In: Anja Karlshaus/Boris Kaehler (Hg.). *Teilzeitführung Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen*. Springer Gabler, 31–44.
- the jobsharing hub (2023). *START | the jobsharing hub*. Online verfügbar unter <https://www.jobsharing-hub.de/> (abgerufen am 24.04.2023).
- Theile, Manuel (2018). Fachkräftemangel in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. *Jugendhilfe* 56 (6), 609–614. Online verfügbar unter https://dzi-solit.genios.de/document/DZI__277D13B917171F9BE0CFF210A386F7F6.
- Troiano, Peter (1999). Sharing the Throne (Co Leadership). *Management Review* (88(2)), 39–43. Online verfügbar unter <https://search.proquest.com/open-view/e844cd765441fa9d243d6140b84713f5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41493>.
- TWISE (Hrsg.) (2023). Vereinbarkeit durch Jobsharing ohne Teilzeitfalle als Pipeline Fix für Female Leadership. Online verfügbar unter <https://www.twise.eu/> (abgerufen am 24.04.2023).
- Vincent-Höper, S./Daniels, C./Stein, M./Janneck, M. (2017). Shared Leadership. Eine qualitative Untersuchung zu Voraussetzungen und Auswirkungen von geteilter Führung. *Wirtschaftspsychologie* (Vol. 19), 14–29.

- Wendt, Wolf Rainer (2013). Sozialwirtschaft. In: Klaus Grunwald/Georg Horcher/Bernd Maelicke (Hg.). Lexikon der Sozialwirtschaft. 2. Aufl. Nomos, 965–968.
- Wendt, Wolf Rainer (2016). Sozialwirtschaft kompakt. Grundzüge der Sozialwirtschaftslehre. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer VS.
- Werther, Simon (2014). Geteilte Führung Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. Springer Gabler.
- Werther, Simon (2016). Shared Leadership. In: Corinna von Au (Hg.). Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 171–187.
- Wunder, Maik (Hg.) (2021). Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen. Verlag Julius Klinkhardt.
- Wyss, Marco/Frei, Sven/Lipp, Daniela (2013). Geteilte Führungsverantwortung in Unternehmen. Analyse der Rahmenbedingungen für den Einsatz geteilter Führung am Beispiel des Modells TopSharing. Masterarbeit. Luzern, Hochschule Wirtschaft.
- Zimmer, Annette/Paul, Franziska (2018). Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft. In: Klaus Grunwald/Andreas Langer (Hg.). Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden, Nomos, 103–117.

Anhangsverzeichnis

- 1) Synonym verwendete Begriffe von Führung nach Kaehler**
- 2) Übersicht über flexible Arbeitsformen nach Gärtner et al., eigene Darstellung**
- 3) Antezedenzen und Konsequenzen von Shared Leadership**
- 4) Arbeitsblätter zum Modell TS nach Kuark (2003): 4 Bereiche mit Dimensionen**
- 5) Aussagen Selbsteinschätzungsinstrument mit Gestaltungsdimensionen, Zuweisung zu Kontextdimension und Facette, eigene Darstellung**
- 6) Alle 36 Aussagen des Selbsteinschätzungsinstruments inklusive Zuweisung zu den „Blobs“ und den jeweiligen Facetten der Kontextdimensionen nach Wyss et al. 2013, 179f**
- 7) Analyseergebnisse PF1. Tandem-Passung: Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander**
- 8) Analyseergebnisse KF2. Commitment der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und der Mitarbeitenden für das Modell der gemeinsamen Führung**
- 9) Analyseergebnisse KF3. Teilbarkeit der Gesamtarbeitsaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben**
- 10) Analyseergebnisse KF4. Berücksichtigung der ‚gewachsenen‘ organisationalen Spezifitäten**

Anhang

1) Synonym verwendete Begriffe von Führung nach Kaehler

Synonyme für die Führung von Organisationen und deren Einheiten	Unternehmensführung (engl. „corporate management“; auch, aber eher ungebräuchlich: „corporate leadership“)
	Verkürzt: Führung, Leitung, Steuerung (engl. „management, leadership, direction“)
Synonyme für die Führung von Menschen in Organisationen	Personalführung (engl. „personnel management“)
	Personalmanagement, HR-Management, Personalwirtschaft, Personalarbeit (engl. „human resource management, personnel management, workforce management“)
	Verkürzt: Führung, Leitung (engl. „management, leadership, direction“)
	Personalmanagement (engl. „personnel management“)
	Organisationale Menschenführung (engl. „organizational people management“; auch, aber eher ungebräuchlich: „organizational people leadership“)
	Mitarbeiterführung
	„Human Relations Management“
Humankapital-Management (engl. „human capital management“)	

2) Übersicht über flexible Arbeitsformen nach Gärtner et al., eigene Darstellung

Dimension	Art	Flexibilisierungsmodell		Analyse Kriterien	
		Bezeichnung	Beschreibung		
Arbeitszeit	chronometrisch	REDUZIERTE VOLLZEIT / TEILZEIT	Teilzeitarbeit wird durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) bestimmt und geregelt. Es besteht ein Rechtsanspruch auf eine Reduktion der Arbeitszeit.	PF1; KF3	
		ELTERNZEIT / PFLEGEZEIT / ALTERSTEILZEIT	Dieses Recht ist durch gesetzliche Bestimmungen verankert und ermöglicht eine unbezahlte Freistellung von der Arbeit. Für die Betreuung von Kindern bis zum dritten Lebensjahr nach dem Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG). Oder für die Pflege von Angehörigen nach dem Pflegezeitgesetz (PflegeZG) oder mit dem Modell der Arbeitszeitverkürzung vor der Rente nach dem Altersteilzeitgesetz.		
		JOBSHARING	Die „Arbeitsplatzteilung“ ist eine spezielle Form von Teilzeitarbeit, wo sich zwei oder mehrere Personen eine (Vollzeit)Stelle teilen. Gesetzliche Grundlage für das Jobsharing ist § 13 des TzBfG. Es können die Formen Job-Splitting, Job- Pairing und Split-Level-Sharing unterschieden werden. Die Anforderung ist, dass die Beteiligten des Jobsharing-Tandems zueinander passen müssen und eine hohe Kommunikationsfähigkeit erforderlich ist.	PF1; KF3	
	chronologisch	ARBEITSZEIT-KONTEN	Es gibt verschiedene Kontoformen, deren Laufzeiten sich unterscheiden in kurzfristiges Arbeitszeitkonto mit meist monatlich geführter Verbuchung (negatives oder positives Zeitguthaben). Ein Langzeitkonto wird bspw. im Rahmen eines mehrmonatigen Sabbaticals verwandt, wo eine Freistellung von Arbeit erfolgt, als Ausgleich für bereits geleistete Arbeitszeit. Und schließlich das Lebensarbeitszeitkonto, wo Gehalt bzw. Arbeitszeit angespart wird, um sich später eine bezahlte Freistellung von der Arbeit zu finanzieren.		
		Mischform	GLEITZEIT	Der Betrieb gibt eine Rahmen- und Kernarbeitszeit vor. Erstere umfasst die frühestmögliche beginn und spätmöglichstes Ende der Arbeitszeit. Die Kernarbeitszeit regelt die Anwesenheitspflicht der Beschäftigten.	
			VERTRAUENS-ARBEITSZEIT	Der Arbeitgeber verzichtet auf die Kontrolle der Arbeits- und Anwesenheitszeiten. Das Arbeitszeitvolumen wird vertraglich festgelegt, nicht jedoch die Lage und Verteilung.	
	ARBEITSZEIT-FREIHEIT		Es gibt kein verbindliches Arbeitszeitvolumen, die Erfüllung eines Auftrages oder das Ergebnis steht im Vordergrund.		
	Arbeitsort	räumlich	HOME-OFFICE / TELEARBEIT	Homeoffice kann sowohl ausschließliche Teleheimarbeit oder regelmäßig mit Büropräsenz wechselnde (alternierende) Telearbeit sein.	KF3
			MOBILE ARBEITSFORMEN	Als mobile Arbeit gilt nach der ECaTT-Norm (Electronic Commerce and Telework Trends), „wenn mindestens 10 h pro Woche an einem anderen Ort als der zentralen Betriebsstätte oder der Wohnung gearbeitet wird und hierbei online-Datenübertragung benutzt wird“ (Vogl und Nies 2013, 14; zit. n. Gärtner et al. 2016, 223).	
DESK SHARING			Darunter werden personenunabhängige Arbeitsplätze verstanden, die flexibel gewechselt und meist teambezogen genutzt werden.		

3) Antezedenzen und Konsequenzen von Shared Leadership

<i>Endogene Antezedenzen von Shared Leadership</i>	<i>Exogene Antezedenzen von Shared Leadership</i>
Gemeinsame Vision	Zunehmende Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung
Selbstmanagement	Komplexe Technologien
Vertrauen	
Gemeinsames Verständnis einer sozialen Ordnung	
Einfluss von Kollegen	
Zwischenmenschliche Kompetenzen	
Gemeinsame Verantwortung	
<i>Vermittelnde Antezedenzen von Shared Leadership</i>	
Sozialer Austausch	
Infrastruktur der Kommunikation	
Strategien zur Veränderung der Arbeitsumgebung	
Encouragement und Engagement von Mitarbeitern und Führungskräften	
Konfliktmanagement	
Iterative Prozesse und Selbstselektion von Stakeholdern	
Zirkulation von Initiativen	
Dynamische Delegation	
Heterogene oder interdisziplinäre Teams	
Laterale koordinative Mechanismen	
Ermutigende Autonomie	
<i>Konsequenzen von Shared Leadership</i>	
Institutionalisierte Prinzipien, Praktiken und Werte	
Organisationale Partizipation	
Arbeitszufriedenheit	
Partizipative und innovative Kultur	
Professionelles und organisationales Empowerment	
Wachsende dynamische Fähigkeiten	
Zunahme der organisationalen Effektivität und Leistung	

4) Arbeitsblätter zum Modell TS nach Kuark (2003): 4 Bereiche mit Dimensionen

Arbeitsinhaltlich

Dimension		Ausprägung	
Qualifizierte Arbeitsaufgaben	Unqualifiziert	← [] →	Qualifiziert
Ganzheitlichkeit der Gesamtaufgaben	Arbeitsteilig	← [] →	Ganzheitlich
Aufteilung der inhaltlichen Aufgabe	Alles klar getrennt	← [] →	Alles gemeinsam
Unterschiedliche Verantwortungsbereiche	Alles ähnlich	← [] →	Sehr verschieden
Führungsverantwortung: Spanne (Anzahl Personen)	Keine direkte (0)	← [] →	Hohe Anzahl (20+)
Führungsverantwortung: Gemeinsamer Anteil	Alles klar getrennt	← [] →	Alles gemeinsam

Gemeinsame Verantwortung

Dimension		Ausprägung	
Entscheidungsprozesse: Entscheidungsfindung	Alles klar getrennt	← [] →	Alles gemeinsam
Entscheidungsprozesse: Dringlichkeit der Entscheidung	Extrem schnell	← [] →	Genügend Zeit
Kernaufgabe (Anteil gemeinsamer Verantwortung)	Alles klar getrennt	← [] →	Alles gemeinsam
Konfliktverhalten	Vermeidung/ Verschiebung	← [] →	Lösungsorientiert/ dialogisch
Selbstorganisierter Gestaltungsspielraum	Keiner	← [] →	Sehr großer Spielraum
Stellvertretung: Gegenseitig	Keine gegenseitige	← [] →	Volle gegenseitige
Stellvertretung: Zeithorizont	Kurzfristig	← [] →	Langfristig

Arbeitsorganisatorisch

Dimension		Ausprägung	
Zeitliche Aufteilung der Arbeit	Alles getrennt		Alles gemeinsam
Arbeitsvertrag: Einheit	Einzel		Team
Arbeitsvertrag: Zeit	Dauervertrag		Temporär
Hierarchiestufe	Unterschiedliche		Gleiche
Soziale Sicherheit: Versicherungen AHV, ALV	Diskriminierend geg. Vollzeit		Keine Benachteiligung
Soziale Sicherheit: Pensionskasse	Flexibilitäts-hemmnisse		Volle Freizügigkeit
Soziale Sicherheit: Familienurlaub	Nur für Mütter		Für beide Geschlechter
Lohnsystem: Fairness	Undurchsichtig		Transparent
Lohnsystem: Einfluss	Fix		Beeinflussbar
Lohnsystem: Gemeinsamer Anteil	Kein gemeinsamer Anteil		Alles gemeinsam
Lohnsystem: Anteil Boni (Gratifikation, Benefits)	Diskriminierend geg. Vollzeit		Für beide Geschlechter
Infrastruktur: Arbeitsplatz	Kein Spielraum		Großer Spielraum
Infrastruktur: Mittel (EDV)	Kein Spielraum		Großer Spielraum
Infrastruktur: Technisch-org. Durchlässigkeit Arbeitsort-privat	Keine		Hohes Ausmaß
Information: Kommunikation und Koordination	Außerhalb der Arbeitsaufgabe & Arbeitszeit		Voll integriert in der Aufgabe und Arbeitszeit

Dialogischer Kern- und Grundhaltung

Dimension		Ausprägung	
Dialogischer Kern: Bereitschaft zur Reflektion/Feedback	Niedrig		Hoch
Dialogischer Kern: Bereitschaft zur Veränderung	Niedrig		Hoch
Arbeitsweise	Sehr unterschiedlich		Sehr ähnlich
Kommunikationsstil der Topsharenden	Sehr unterschiedlich		Sehr ähnlich
Ausmaß der Kommunikationsfähigkeit der Topsharenden	Sehr klein		Sehr groß
Toleranz: Achtung vor anderen Einstellungen/ Meinungen	Wenig		Hohes Ausmaß
Toleranz: Haltung bzw. Menschenbild basiert auf Vertrauen und Respekt	Wenig Vertrauen		Viel Vertrauen
Flexibilität	Wenig		Hohes Ausmaß
Beweglichkeit in Netzwerkstrukturen	Wenig		Hohes Ausmaß

5) Aussagen Selbsteinschätzungsinstrument mit Gestaltungsdimensionen, Zuweisung zu Kontextdimension und Facette, eigene Darstellung

Arbeitsinhaltlich

Topsharing: Gestaltungsdimensionen	Kontextdimension	Facette(n)	Aussagen des Selbsteinschätzungsinstrument
a. Qualifizierte Aufgaben b. Ganzheitlichkeit der Gesamtaufgabe c. Aufteilung der inhaltlichen Aufgaben d. Unterschiedliche Verantwortungsbereiche e. Führungsverantwortung	STRUKTUR	Gestaltung der Arbeitsorganisation	Bei der Gestaltung von Stellen achten wir auf die Ganzheitlichkeit der Aufgaben, die sich an sinnvollen Prozesseinheiten orientieren.
		Gestaltung der Aufbaustruktur	Der Aufbau unserer Organisation ermöglicht eine Zusammenarbeit über unterschiedliche Stellen, Ebenen und Funktionen hinweg.
		Gestaltung der Ablaufstruktur	Die Ablaufstruktur unserer Organisation erfolgt nur in dem Masse standardisiert, als dass die Schnittstellen zur Bewältigung der Teilaufgaben auch situativ umgestaltet werden können.
		Regelungsdichte	Unsere arbeitsbezogenen Regelungen ermöglichen eine flexible und doch steuerbare Arbeitsweise und schränken Entscheidungsprozesse nicht ein.
	HISTORIE	Entwicklungskontext	Die Entwicklung unserer Organisation begünstigt eine situative Aufteilung und Gestaltung von Aufgabeninhalten und Verantwortungsbereichen.
		Kontinuität der Weiterentwicklung	Die Weiterentwicklung der Organisation verläuft über die Gestaltung von qualifizierten und herausfordernden Aufgaben, die kooperativ angegangen werden müssen.
	STAFF & SKILLS	Personalauswahl	Die Auswahl von Führungskräften richtet sich nicht ausschließlich am standardisierten Stellenprofil, sondern eher auf die Bewältigung der zu lösenden Aufgabeninhalte aus.
		Personalentwicklung / -förderung	Die Arbeitsweise in unserer Organisation ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich in ihren individuellen Sozial-, Methoden- und Führungskompetenzen laufend weiterzuentwickeln.

Gemeinsame Verantwortung

Topsharing: Gestaltungsdimensionen	Kontextdimension	Facette(n)	Aussagen des Selbsteinschätzungsinstrument
f. Entscheidungsprozess g. Kernaufgabe (gem. Verantwortung) h. Konfliktverhalten i. Selbstorg. Gestaltungsspielraum j. Ggs. Stellvertretung	UNTERNEHMENS-KULTUR	Aufgabenkultur versus Rollenkultur	Bei der Bewältigung von Aufgaben verfügen unsere Mitarbeitenden über einen Gestaltungsspielraum, der ihnen eine selbstorganisierte Arbeitsweise ermöglicht.
		Selbstverständnis als lernende Organisation	Auftretende Konflikte und Fehler werden bei uns als Chance für lösungsorientierte Weiterentwicklungen verstanden.
		Werte im Unternehmen	Wir legen Wert auf die Nutzung der vorhandenen Fachpotenziale mithilfe einer kooperativen Arbeitsweise und gemeinsamer Verantwortung.
	STRUKTUR	Gestaltung der Arbeitsorganisation	Die Arbeitsorganisation ist bei uns so gestaltet, dass bei der Erledigung einer Gesamtaufgabe Schnittmengenbereiche möglich sind, diese aber klar geregelte Verantwortlichkeiten aufweisen.
		Gestaltung der Ablaufstruktur	Zugunsten einer hohen Qualität der Entscheidungen planen wir in unseren definierten Ablaufprozessen bewusst einen Handlungsspielraum zur Entscheidungsfindung ein.
		Regelungsdichte	Wir unterstützen unsere Führungskräfte und Mitarbeitenden bei ihrer selbstorganisierten Arbeitsweise und verzichten auf detaillierte Regelungen.

Arbeitsorganisatorisch

Topsharing: Gestaltungs- dimensionen	Kontext- dimension	Facette(n)	Aussagen des Selbsteinschätzungsinstrument
k. Zeitliche Aufteilung der Arbeit l. Arbeitsvertrag: Einheit & Zeit m. Hierarchiestufe n. Soziale Sicherheit o. Lohnsystem p. Infrastruktur q. Kommunikation & Koordination	STRUKTUR	Gestaltung der Arbeitsorganisation	Wir bieten den Mitarbeitenden die notwendigen Bedingungen bezüglich Infrastruktur und Arbeitszeit, um sich zur Erfüllung von Gesamtaufgaben ausreichend koordinieren und abstimmen zu können.
		Gestaltung der Aufbaustruktur	Unser Lohnsystem verfügt über die notwendige Flexibilität über alle Hierarchiestufen hinweg alternative Arbeitsformen abbilden zu können.
		Gestaltung der Ablaufstruktur	Zur Minimierung drohender Informations- und Reibungsverluste an Schnittstellen von Gesamtaufgaben stellen wir qualitätsfördernde Ressourcen (z.B. Raum, Zeit etc.) zur Verfügung.
		Regelungsdichte	Die Regelungen in unseren Arbeitsverträgen lassen eine flexible Gestaltung bei der zeitlichen Aufteilung zu bewältigender Aufgaben zu.
	UMWELTSPHÄREN	Generelle Abhängigkeit von den Außensphären	Bei der Gestaltung von Führungspositionen schränken uns die Interessen der Stakeholder (Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Mitarbeitende etc.) nur in geringem Ausmaß ein.
		Gesellschaftliche / Politische Umweltsphäre	Wir legen Wert darauf, den aktuellen gesellschaftspolitischen Anforderungen (z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie) hinsichtlich fairer Anstellungsbedingungen (z.B. Entlohnung, Sozialleistungen, Ferien etc.) gerecht zu werden.
		Wirtschaftliche Rahmen- bedingungen	Die Bereitstellung ausreichender Ressourcen für eine funktionierende Führung richtet sich nicht in erster Linie an den momentan herrschenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aus, sondern erfolgt qualitätsorientiert.
	STAFF & SKILLS	Personal- entwicklung / -förderung	Die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen (z.B. Hierarchiestufe, Lohnsystem, Infrastruktur) sind so gestaltet, dass sie sich flexibel auf Personalentwicklungsmaßnahmen anpassen lassen.

Dialogischer Kern- und Grundhaltung

Topsharing: Gestaltungs- dimensionen	Kontext- dimension	Facette(n)	Aussagen des Selbsteinschätzungsinstrument
r. Dialogischer Kern s. Arbeitsweise t. Kommunikationsstil & -fähigkeit u. Toleranz v. Flexibilität w. Beweglichkeit in Netzwerkstrukturen	UNTERNEHMENS-KULTUR	Aufgabenkultur versus Rollenkultur	Die Aufteilung bei der Aufgabenerfüllung erfolgt bei uns problemorientiert. So erfolgt der Miteinbezug notwendiger personeller Ressourcen abgestimmt auf die jeweilige Situation.
		Selbstverständnis als lernende Organisation	Eine gute Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität bei der Arbeitsausübung und Toleranz für andere Meinungen sind bei uns unerlässliche Fähigkeiten, um eine funktionierende Arbeitsweise zu gewährleisten.
		Ausprägung des Menschenbilds	Unsere Mitarbeitenden agieren im Rahmen des ihnen gewährten Handlungsspielraums selbstverantwortlich und proaktiv.
		Werte im Unternehmen	Unterschiedliche Arbeitsweisen und eine kooperative Haltung sind bei uns erwünscht und werden bei der Aufgabenerfüllung konstruktiv genutzt.
	STRATEGIE	Leistungsangebot / Kernkompetenzen	Unsere Organisation schafft Wissen und Kompetenzen im Rahmen kooperativer Zusammenarbeit und unter Nutzung der vorhandenen Netzwerke.
		Resultate- und Zeitorientierung	Die Organisation bietet Raum und Zeit für die Entwicklung und Etablierung von Zusammenarbeitsformen.
		Innovations- und Wandlungsbereitschaft	Anpassungen und Weiterentwicklungen der Organisation erfolgen unter dialogischem Miteinbezug der betroffenen Mitarbeitenden.
	HISTORIE	Entstehungskontext	Unser Führungsverständnis basiert seit jeher auf gegenseitigen Feedbackprozessen und der Bereitschaft, andere Meinungen zu akzeptieren und konstruktiv zu nutzen.
		Erlebte Dynamik und Geschwindigkeit	Bei der Bewältigung neuer und unvorhergesehener Herausforderungen vertrauen wir auf unsere Stärken in den Bereichen Kommunikation und dem Miteinbezug von Meinungen der betroffenen Mitarbeitenden.
	STAKEHOLDER	Umgang mit externen Kunden	Die Erfüllung komplexer oder neuer Kundenanforderungen erfolgt bei uns in erster Linie dank der Fähigkeit, die notwendigen Arbeitsschritte situationsbezogen und flexibel gestalten zu können.
		Interaktion mit Mitarbeitenden	Die Qualität der Aufgabenerfüllung ist bei uns stark abhängig von der Zusammenarbeit zwischen den Führenden und ihren Mitarbeitenden, die auf einer guten Feedback- und Reflexionskompetenz basiert.
		Umgang mit Konkurrenz und Lieferanten	Die Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist so gestaltet, dass die Lösung ihrer Anliegen nicht von einzelnen Mitarbeitenden abhängig ist, sondern funktional (d.h. personenunabhängig) organisiert wird.
	STAFF & SKILLS	Personalauswahl	Bei der Personalauswahl für Kaderpositionen legen wir ein besonderes Gewicht auf Soft Skills wie z.B. Kommunikations- und Teamfähigkeit, Ambiguitätstoleranz oder die Fähigkeit zur Toleranz im Falle abweichender Meinungen.
		Personalentwicklung / -förderung	Die Personalentwicklung fördert gezielt Teamentwicklungsmaßnahmen zur Stärkung von Kommunikationsfähigkeiten.

6) Alle 36 Aussagen des Selbsteinschätzungsinstrumentes inklusive Zuweisung zu den „Blobs“ und den jeweiligen Facetten der Kontextdimensionen nach Wyss et al. 2013, 179f

Tab. 41: Alle 36 Aussagen des Selbsteinschätzungsinstrumentes inklusive Zuweisung zu den „Blobs“ und den jeweiligen Facetten der Kontextdimensionen

Blob	Facetten-Nummer	36 Aussagen des Selbsteinschätzungsinstrumentes
A	1	1. Bei der Bewältigung von Aufgaben verfügen unsere Mitarbeitenden über einen Gestaltungsspielraum, der ihnen eine selbstorganisierte Arbeitsweise ermöglicht.
A	2	2. Auftretende Konflikte und Fehler werden bei uns als Chance für lösungsorientierte Weiterentwicklungen verstanden.
A	4	3. Wir legen Wert auf die Nutzung der vorhandenen Fachpotenziale mithilfe einer kooperativen Arbeitsweise und gemeinsamer Verantwortung.
B	1	4. Die Aufteilung bei der Aufgabenerfüllung erfolgt bei uns problemorientiert. So erfolgt der Miteinbezug notwendiger personeller Ressourcen abgestimmt auf die jeweilige Situation.
B	2	5. Eine gute Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität bei der Arbeitsausübung und Toleranz für andere Meinungen sind bei uns unerlässliche Fähigkeiten, um eine funktionierende Arbeitsweise zu gewährleisten.
B	3	6. Unsere Mitarbeitenden agieren im Rahmen des ihnen gewährten Handlungsspielraums selbstverantwortlich und proaktiv.
B	4	7. Unterschiedliche Arbeitsweisen und eine kooperative Haltung sind bei uns erwünscht und werden bei der Aufgabenerfüllung konstruktiv genutzt.
C	14	8. Die Entwicklung unserer Organisation begünstigt eine situative Aufteilung und Gestaltung von Aufgabeninhalten und Verantwortungsbereichen.
C	16	9. Die Weiterentwicklung der Organisation verläuft über die Gestaltung von qualifizierten und herausfordernden Aufgaben, die kooperativ angegangen werden müssen.
D	13	10. Unser Führungsverständnis basiert seit jeher auf gegenseitigen Feedbackprozessen und der Bereitschaft, andere Meinungen zu akzeptieren und konstruktiv zu nutzen.
D	15	11. Bei der Bewältigung neuer und unvorhergesehener Herausforderungen vertrauen wir auf unsere Stärken in den Bereichen Kommunikation und dem Miteinbezug von Meinungen der betroffenen Mitarbeitenden.
E	5	12. Bei der Gestaltung von Stellen achten wir auf die Ganzheitlichkeit der Aufgaben, die sich an sinnvollen Prozesseinheiten orientieren.
E	6	13. Der Aufbau unserer Organisation ermöglicht eine Zusammenarbeit über unterschiedliche Stellen, Ebenen und Funktionen hinweg.
E	7	14. Die Ablaufstruktur unserer Organisation erfolgt nur in dem Masse standardisiert, als dass die Schnittstellen zur Bewältigung der Teilaufgaben auch situativ umgestaltet werden können.
E	8	15. Unsere arbeitsbezogenen Regelungen ermöglichen eine flexible und doch steuerbare Arbeitsweise und schränken Entscheidungsprozesse nicht ein.
F	17	16. Bei der Gestaltung von Führungspositionen schränken uns die Interessen der Stakeholder (Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Mitarbeitende etc.) nur in geringem Ausmass ein.
F	18	17. Wir legen Wert darauf, den aktuellen gesellschaftspolitischen Anforderungen (z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie) hinsichtlich fairer Anstellungsbedingungen (z.B. Entlohnung, Sozialleistungen, Ferien etc.) gerecht zu werden.
F	19	18. Die Bereitstellung ausreichender Ressourcen für eine funktionierende Führung richtet sich nicht in erster Linie an den momentan herrschenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aus, sondern erfolgt qualitätsorientiert.
G	10	19. Unsere Organisation schafft Wissen und Kompetenzen im Rahmen kooperativer Zusammenarbeit und unter Nutzung der vorhandenen Netzwerke.
G	11	20. Die Organisation bietet Raum und Zeit für die Entwicklung und Etablierung von Zusammenarbeitsformen.
G	12	21. Anpassungen und Weiterentwicklungen der Organisation erfolgen unter dialogischem Miteinbezug der betroffenen Mitarbeitenden.
H	22	22. Die Erfüllung komplexer oder neuer Kundenanforderungen erfolgt bei uns in erster Linie dank der Fähigkeit, die notwendigen Arbeitsschritte situationsbezogen und flexibel gestalten zu können.
H	23	23. Die Qualität der Aufgabenerfüllung ist bei uns stark abhängig von der Zusammenarbeit zwischen den Führenden und ihren Mitarbeitenden, die auf einer guten Feedback- und Reflexionskompetenz basiert.
H	24	24. Die Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist so gestaltet, dass die Lösung ihrer Anliegen nicht von einzelnen Mitarbeitenden abhängig ist, sondern funktional (d.h. personenunabhängig) organisiert wird.
I	25	25. Die Auswahl von Führungskräften richtet sich nicht ausschliesslich am standardisierten Stellenprofil, sondern eher auf die Bewältigung der zu lösenden Aufgabeninhalte aus.
I	26	26. Die Arbeitsweise in unserer Organisation ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich in ihren individuellen Sozial-, Methoden- und Führungskompetenzen laufend weiter zu entwickeln.

Blob	Facetten- Nummer	36 Aussagen des Selbsteinschätzungsinstruments
J	25	27. Bei der Personalauswahl für Kaderpositionen legen wir ein besonderes Gewicht auf Soft Skills wie z.B. Kommunikations- und Teamfähigkeit, Ambiguitätstoleranz oder die Fähigkeit zur Toleranz im Falle abweichender Meinungen.
J	26	28. Die Personalentwicklung fördert gezielt Teamentwicklungsmaßnahmen zur Stärkung von Kommunikationsfähigkeiten.
K	5	29. Die Arbeitsorganisation ist bei uns so gestaltet, dass bei der Erledigung einer Gesamtaufgabe Schnittmengenbereiche möglich sind, diese aber klar geregelte Verantwortlichkeiten aufweisen.
K	7	30. Zugunsten einer hohen Qualität der Entscheidungen planen wir in unseren definierten Ablaufprozessen bewusst einen Handlungsspielraum zur Entscheidungsfindung ein.
K	8	31. Wir unterstützen unsere Führungskräfte und Mitarbeitenden bei ihrer selbstorganisierten Arbeitsweise und verzichten auf detaillierte Regelungen.
L	5	32. Wir bieten den Mitarbeitenden die notwendigen Bedingungen bezüglich Infrastruktur und Arbeitszeit, um sich zur Erfüllung von Gesamtaufgaben ausreichend koordinieren und abstimmen zu können.
L	6	33. Unser Lohnsystem verfügt über die notwendige Flexibilität über alle Hierarchiestufen hinweg alternative Arbeitsformen abbilden zu können.
L	7	34. Zur Minimierung drohender Informations- und Reibungsverluste an Schnittstellen von Gesamtaufgaben stellen wir qualitätsfördernde Ressourcen (z.B. Raum, Zeit etc.) zur Verfügung.
L	8	35. Die Regelungen in unseren Arbeitsverträgen lassen eine flexible Gestaltung bei der zeitlichen Aufteilung zu bewältigender Aufgaben zu.
M	26	36. Die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen (z.B. Hierarchiestufe, Lohnsystem, Infrastruktur) sind so gestaltet, dass sie sich flexibel auf Personalentwicklungsmaßnahmen anpassen lassen.

7) Analyseergebnisse PF1. Tandem-Passung: Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander

Tandem-Passung: Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander (PF1)		
Theorie-Bezug	Kompetenz-Dimension	Analyse-Ergebnisse
IN BEZUG AUF GRUNDMODELL TS MIT DEM BEREICH „DIALOGISCHER KERN UND GRUNDHALTUNG“	Professionalität führen	Die zwei Dimensionen ‚Bereitschaft zur Reflexion / Feedback‘ sowie die ‚Kommunikationsfähigkeit‘ sind hoch einzustufen. Für die Personal- und Teamführung ist die sichere Anwendung von beratungsorientierte Gesprächstechniken sehr wichtig (Gesprächsführungskompetenz). Für Personalentscheidungssituationen sind Durchsetzungsvermögen und Konfliktmanagementkompetenzen wichtig
		Die Dimension ‚Toleranz‘ ist für die vertrauensorientierte Führung hoch einzustufen. Das Sonderwissen um Beziehungsfähigkeit sowie das Generieren und Sicherstellen von Vertrauen ist für die Führungskonstellationen wichtig (Anerkennung, Wertschätzung)
		Vorbildfunktion Teamentwicklung (‚role model‘): Das Konzept Tandemführung hat eine große Stärke in der Teamentwicklung. Das Führungstandem setzt die Prinzipien gemeinsamer Führung um und kann die Ansätze für die geführten Teams authentisch adaptieren (Selbstführung, eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung, Arbeitsorganisation)
	Programme entwickeln	Siehe Analyse ‚Professionelle Führungsarbeit‘ PF1, für die fachliche Beratungs- und Interventionskompetenz
		Ergänzend erhält die ‚Bereitschaft zur Veränderung‘ Bedeutung, da die wissenschaftlich-konzeptionelle Kompetenz der Programmentwicklung (Projekte und Konzeptionen) den praxisorientierten Modus verlässt bzw. diesen kritisch überprüft (Anpassungsbedarfe). Die Führungskraft muss in der Lage sein die Andersartigkeit der Systemlogiken von Wissenschaft und Forschung auszuhalten
		‚Beweglichkeit in Netzwerkstrukturen‘ erfordert das Interesse über den eigenen Tellerrand zu schauen und proaktiv Themen zu verfolgen bzw. Kontakte zu pflegen
	Planen	Diese Kompetenzdimensionen bündelt im Wesentlichen die Analyseergebnisse der anderen drei Bereiche und wird jeweils um spezifische Planungskompetenzen ergänzt
		Mit der Anpassungskompetenz wird die Planungsebene der konkreten Leistungserbringung adressiert und bedeutet, dass individuelle Bedürfnisse entlang bestehender Angebote (um)interpretiert werden. Grundlage: → ‚Professionelle Führungsarbeit‘ PF1, hohe Kommunikationsfähigkeit sowie Gesprächsführungskompetenz
		Mit der Leistungsplanungskompetenz wird die fallbezogene- und fallübergreifende Planungs-Ebene angesprochen. Dieser Aspekt beinhaltet die Leistungserstellung und -planung in Kooperation mit anderen lokalen Trägerverbänden (Netzwerk- und Gremienwerkarbeit) und überschneidet sich mit Aspekten von ‚Politik gestalten‘. Grundlage: → ‚Programme entwickeln‘ PF1, fachliche Beratungs- und Interventionskompetenz, Programmentwicklungskompetenz
		Die Kompetenz bezüglich der Sozialplanung bedeutet die Beteiligung an den bereichsspezifischen und fachpolitischen Bedarfsplanungen auf der Planungs-Ebene von regulierten Sozialmärkten (konzeptionelle Angebotsentwicklung und -erstellung, Bedarfsprognosen). Grundlage: → ‚Politik gestalten PF1‘, hohe (Handlungs)Flexibilität und Beweglichkeit in Netzwerkstrukturen

	Politik gestalten	Diese Aufgabe erfordert eine hohe Kommunikationsfähigkeit, zum einen mit den vielfältigen lokal-politischen Akteuren und zum anderen in der Rückkoppelung ins Führungstandem Hohe (Handlungs)Flexibilität in Bezug darauf, Lösungen mitzutragen, die nicht der eigenen Präferenz entsprechen und die Fähigkeit sein Verhalten flexibel und situativ anzupassen Zielparadoxien und Widersprüche können im Führungstandem reflektiert / abgewogen werden und haben das Potenzial einer qualitativ besseren Lösungsstrategie
--	-------------------	---

Tandem-Passung: Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander (PF1)

Theorie-Bezug	Kompetenz-Dimension	Analyse-Ergebnisse
DISPOSITIONALE GRÜNDE FÜR TS-INTERESSIERTE	Professionalität führen	keine
	Programme entwickeln	Attraktiv ist die Option, sich nach Fähigkeiten, Erfahrungen und Interesse zu ergänzen und vertiefend Projekte verfolgen zu können
	Planen	Attraktiv ist die Option, sich nach Fähigkeiten, Erfahrungen und Interesse zu ergänzen und vertiefend Projekte verfolgen zu können
	Politik gestalten	Die große Stärke im Modell TS liegt in den Ergänzungsmöglichkeiten. Mit der Option der Teilbarkeit, können Aufgabenbereiche nach Interesse und Fähigkeit aufgeteilt werden. Damit können potenzielle Führungskräfte erreicht werden, die das Anforderungsprofil nicht allein erfüllen können oder wollen.
SOZIALE KOMPETENZEN ANFORDERUNGS-DIMENSIONEN FÜR TS	Professionalität führen	Kommunikationsfähigkeit, Extraversion, Konfliktbereitschaft, Teamfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit
	Programme entwickeln	Siehe Analyse ‚Professionelle‘ Führungsarbeit PF1. Als Zusatzanforderung ‚nice to have‘: ‚Entscheidungsfreudigkeit‘ (Dimension Offensivität) sowie ‚Handlungsflexibilität‘ (Dimension Selbststeuerung)
	Planen	Als Zusatzanforderung ‚nice to have‘: ‚Handlungsflexibilität‘ (Dimension Selbststeuerung) und ‚Perspektivenübernahme‘ (Soziale Orientierung)
	Politik gestalten	‚Selbstdarstellung‘ und als Zusatzanforderung ‚nice to have‘: ‚Personenwahrnehmung‘ (Dimension Reflexivität)
MIKRO-EBENE, KLÄRUNG ZIELE UND ARBEITSWEISEN, ‚DIALOGISCHER KERN‘	Professionalität führen	Facette ‚Ausprägung des Menschenbilds‘: „Unsere Mitarbeitenden agieren im Rahmen des ihnen gewährten Handlungsspielraums selbstverantwortlich und proaktiv.“ (Wyss et al., 2013, 179f) Facette ‚Aufgabekultur versus Rollenkultur‘: „Die Aufteilung bei der Aufgabenerfüllung erfolgt bei uns problemorientiert. So erfolgt der Miteinbezug notwendiger personeller Ressourcen abgestimmt auf die jeweilige Situation.“ (ebd.)
	Programme entwickeln	Facette ‚Innovations- und Wandlungsbereitschaft‘: „Anpassungen und Weiterentwicklungen der Organisation erfolgen unter dialogischem Miteinbezug der betroffenen Mitarbeitenden.“ (ebd.)
	Planen	Strategie mit der Facette ‚Leistungsangebot / Kernkompetenzen‘: „Unsere Organisation schafft Wissen und Kompetenzen im Rahmen kooperativer Zusammenarbeit und unter Nutzung der vorhandenen Netzwerke.“ (ebd.)
	Politik gestalten	Unternehmenskultur mit der Facette ‚Selbstverständnis als lernende Organisation‘: „Eine gute Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität bei der Arbeitsausübung und Toleranz für andere Meinungen sind bei uns unerlässliche Fähigkeiten, um eine funktionierende Arbeitsweise zu gewährleisten.“ (ebd.) Unternehmenskultur mit der Facette ‚Werte im Unternehmen‘: „Unterschiedliche Arbeitsweisen und eine kooperative Haltung sind bei uns erwünscht und werden bei der Aufgabenerfüllung konstruktiv genutzt.“ (ebd.)

8) Analyseergebnisse KF2. Commitment der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und der Mitarbeitenden für das Modell der gemeinsamen Führung

Commitment der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und der Mitarbeitenden für das Modell der gemeinsamen Führung (KF2)		
Theorie-Bezug	Kompetenz-Dimension	Analyse-Ergebnisse
MAKRO-EBENE, KLÄRUNG ZIELE UND ARBEITSWEISEN, 'COMMITMENT' MIT WOLLEN UND DÜRFEN SOWIE KONTEXTDIMENSION 'UNTERNEHMENSKULTUR'	Professionalität führen	Facette ‚Aufgabenkultur versus Rollenkultur‘: „Bei der Bewältigung von Aufgaben verfügen unsere Mitarbeitenden über einen Gestaltungsspielraum, der ihnen eine selbstorganisierte Arbeitsweise ermöglicht.“ (Wyss et al. 2013, 179f)
		Für das Arbeitsmodell ist auch der Rückhalt und das Vertrauen auf der gleichen Hierarchie-Ebene wichtig. Das sogenannte ‚Leitungsteam‘ ist ein wichtiger Ort, wo Entscheidungsfindungen in einer bestimmten Deutungs- und Wertegemeinschaft ‚eingebettet‘ werden.
	Programme entwickeln	Facette ‚Selbstverständnis als lernende Organisation‘: „Eine gute Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität bei der Arbeitsausübung und Toleranz für andere Meinungen sind bei uns unerlässliche Fähigkeiten, um eine funktionierende Arbeitsweise zu gewährleisten.“ (ebd.)
		Vertrauensorientierte Personal- und Teamführung beinhalten partizipative-demokratische Elemente (bottom-up, bspw. Fachberatung) <u>und</u> die Führung durch hierarchische institutionelle Strukturen (top-down, bspw. Schutz vor Eigenverantwortung)
	Planen	Facette ‚Selbstverständnis als lernende Organisation‘: „Eine gute Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität bei der Arbeitsausübung und Toleranz für andere Meinungen sind bei uns unerlässliche Fähigkeiten, um eine funktionierende Arbeitsweise zu gewährleisten.“ (ebd.)
		Auf den verschiedenen Planungsebenen treten systembedingte Widersprüche und Zielparadoxien auf, die einen kompetenten Umgang damit erfordern. Alle Organisations-Ebenen sind bei ‚Planung‘ beteiligt und müssen das Arbeitsmodell unterstützen, damit zusätzliche Störungen vermieden werden.
	Politik gestalten	Facette ‚Werte im Unternehmen‘: „Wir legen Wert auf die Nutzung der vorhandenen Fachpotenziale mithilfe einer kooperativen Arbeitsweise und gemeinsamer Verantwortung.“ (ebd.)
		Facette ‚Selbstverständnis als lernende Organisation‘: „Auf tretende Konflikte und Fehler werden bei uns als Chance für lösungsorientierte Weiterentwicklungen verstanden.“ (ebd.)

9) Analyseergebnisse KF3. Teilbarkeit der Gesamtarbeitsaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben

Teilbarkeit der Gesamtarbeitsaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben (KF3)		
Theorie-Bezug	Kompetenz-Dimension	Analyse-Ergebnisse
PLANUNG UND UMSETZUNG DER GESTALTUNGSDIMENSION ‚ARBEITSINHALT‘	Professionalität führen	‚Führungsverantwortung‘: Empfohlen wird eine mittlere Ausprägung (zwischen ‚alles getrennt‘ und ‚alles gemeinsam‘). Ellwart folgend sollen hier zwei Führungsaufgaben unterschieden werden (vgl. 2016, 258)
		Die administrative Personalleitung als Einzelaufgabe (splitted). Die klare dienstrechtliche Zuordnung verhindert Unsicherheiten und Rollendiffusion. Die zweite Person kann bei Bedarf einbezogen werden (Probleme, Schnittstellen)
		Fachliche Personal- und Teamführung (shared), siehe unten
	Programme entwickeln	Siehe auch Analyse ‚Professionelle Führungsarbeit‘ KF3, administrative Personalleitung (splitted)
		Aufteilung‘: Ellwart folgend kann die Sicherung und (Weiter)Entwicklung der Professionalität kann in zwei Aufgabenbereich differenziert werden (vgl. 2016, 258):
		Projektentwicklung als Generierungsaufgaben (shared), siehe unten
		Projektausführung als Entscheidungsaufgaben (splitted). Die Ausführung der Projekte erfolgt dann idealerweise getrennt, wobei die Leitung je nach Projektcharakter und Fähigkeit zwischen den Personen im Führungspersonen aufgeteilt wird
		Vorteil Komplexität und Überlastung in Führungspositionen reduzieren: Die Verantwortungsverteilung nach Expertise entlastet und kann in klaren Strukturen durchgeführt werden
	Wie werden Projekte durchgeführt oder implementiert? Dies können Arbeitsgruppen, best-practice-Projekte oder (neue) Programme/ Konzepten sein. An der Schnittstelle zu Wissenschaft und Forschung bspw. Beratung, Praxis-Forschungsprojekte oder Evaluationsvorhaben	
	Planen	Planungstätigkeiten, die sich aus der fallbezogenen Leistungserbringung ergeben sind als Kernaufgabe gemeinsam zu verantworten (shared), siehe unten
		Fallübergreifende Planungstätigkeiten sind in der Projektentwicklung als Kernaufgabe (shared) und in der Projektdurchführung als Einzelaufgabe zu verantworten (splitted)
		Leistungs- und Hilfeplanung als Einzelaufgabe (splitted) beinhaltet die Netzwerkarbeit und Kooperation in lokalen Träger- bzw. Leistungsverbänden, bspw. sozialräumliche Hilfen- und Angebote (Budget-Finanzierung). Thematisch gibt es verschiedene Gremien, die eine weitere Aufteilung ermöglichen. Es gibt Überschneidungen zu ‚Politik gestalten‘, die berücksichtigt werden müssen.
		Fachpolitische Bedarfs- und Sozialplanung als Einzelaufgabe (splitted) ist die Weiterführung aus ‚Programme entwickeln‘ und Projektausführung. Für die inhaltliche Zuständigkeit ist es naheliegend, die thematische Projektarbeit in ‚einer Hand‘ zu bündeln. Dazu gehört die konzeptionelle Angebotsentwicklung und -erstellung, Bedarfsprognosen
	Politik gestalten	‚Aufteilung‘: Aufgrund der Komplexität der Kompetenzdimension Politik gestalten‘ bietet sich hier eine Umsetzung als Einzelaufgabe an
		Diese Tätigkeit umfasst Beziehungs-, Netzwerk- und Gremienarbeit mit zahlreichen lokalpolitischen Akteuren, die als Führungstandem mit zwei Köpfen nur unter hohem Zeit- und Ressourcenaufwand möglich erscheint.

Teilbarkeit der Gesamtarbeitsaufgabe in Kern- und Einzelaufgaben (KF3)		
Theorie-Bezug	Kompetenz-Dimension	Analyse-Ergebnisse
PLANUNG UND UMSETZUNG DER GESTALTUNGSDIMENSION ‚GEMEINSAME VERANTWORTUNG‘	Professionalität führen	Die Personal- und Teamführung mit Bedarf an (Fall)Beratung und Coaching sollte als Kernaufgabe gemeinsam geführt werden (shared). Die große Stärke als Führungstemand liegt in der ergänzenden Expertise / Erfahrung, bspw. aus einem anderen Leistungsbereich. Das Potenzial für Problemlösungen und Ideen sollte hier allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen
	Programme entwickeln	Siehe auch Analyse Professionelle Führungsarbeit KF3, fachliche Personal- und Teamführung (shared)
		Projektentwicklung als Generierungsaufgaben (shared). Diese sollte in gemeinsamer Führung erfolgen, um hier die Potenziale der Erfahrungen der Personen im Führungstemand innovativ zu nutzen
		Dazu zählen Produkt-, Organisations- und Strategieentwicklung und inhaltliche Planungsaufgaben sowie die Neusortierung der Themen in einer Abteilung
		Vorteil durch Doppeltes Potenzial: Es können vielfältige Sichtweisen, Erfahrungen und Qualifikationen eingebracht und ergänzt werden und so zu innovativen Lösungen, vermehrter Reflexion und Kreativität führen.
		Diese entstehen bottom-up (generiert aus Fachberatung) und top-down bspw. durch das Verstehen und Beurteilen von wissenschaftlichem Wissen (neue Methoden, Ansätze, Standards)
	Planen	Als Haltungsaspekt ist die advokatorische Interessensvertretung der Nutzer:innen und deren Partizipation in Planungsprozesse eine wichtige Handlungsorientierung
		Für (neue) Projektentwicklungen und wichtige Entscheidungsfindung stellt die gemeinsame Verantwortung den Vorteil sicher, dass die Problemlösung und Ideenfindung eine bessere Ergebnisqualität erzielt. ➔ Fallbezogene Leistungs- und Hilfeplanung (shared) ➔ Fachpolitische Bedarfs- und Sozialplanung (shared)
	Politik gestalten	‚Entscheidungsprozesse‘: Bei zeitkritischen Entscheidungen sollte die Person die Befugnis haben, nach eigenem Ermessen zu entscheiden
		Für die ‚Stellvertretung‘ müsste dem Führungstemand ein selbstorganisierter und flexibler Gestaltungsraum ermöglicht werden. Kurzfristige Vertretungssituationen sind schwieriger zu organisieren.
PLANUNG UND UMSETZUNG DER GESTALTUNGSDIMENSION ‚ARBEITSORGANISATION‘	Professionalität führen	Gemeinsame Organisation und Durchführung von Abteilungsbesprechungen zur Planung, Informationsweitergabe und Diskussion (shared).
		Die jeweilige Erreichbarkeit der Führungskräfte im Tandem muss transparent kommuniziert werden.
		Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist hoch, wenn bei der zeitlichen Aufteilung eine gute Erreichbarkeit sichergestellt ist.
	Programme entwickeln	‚Information‘: Die Kommunikation und Koordination sollten regelhaft in fixen Besprechungen organisiert sein, als Übergabe in ‚überlappender‘ Arbeitszeit. Sowie nach Bedarf, im Rahmen einer spezifisch vereinbarten Flexibilität außerhalb der Arbeitszeit
	Planen	Gemeinsame Organisation und Durchführung von Abteilungsbesprechungen zur Planung, Informationsweitergabe und Diskussion (shared).
		Wichtige Entscheidungen sollten im Führungstemand gemeinsam bei Übergabe und Besprechungszeiten getroffen werden (regelmäßig)
Die jeweilige Erreichbarkeit der Führungskräfte im Tandem muss transparent kommuniziert werden.		

		Die Zufriedenheit der Beteiligten ist hoch, wenn bei der zeitlichen Aufteilung eine gute Erreichbarkeit sichergestellt ist.
	Politik gestalten	Wichtige Entscheidungen sollten im Führungstandem gemeinsam bei Übergabe und Besprechungszeiten getroffen werden (regelhaft)
		In Bezug auf die Arbeitszeit („Zeitliche Aufteilung“) kann die grundsätzliche Arbeitszeitlege erhöhte Anforderungen an die Termin-Flexibilität in der Einzelaufgabe bedeuten. Ggf. gibt es Terminsetzung von externen Akteuren, die nur bedingt beeinflussbar sind.

10) Analyseergebnisse KF4. Berücksichtigung der ‚gewachsenen‘ organisationalen Spezifitäten

Berücksichtigung der ‚gewachsenen‘ organisationalen Spezifitäten (KF4)		
Theorie-Bezug	Kompetenz-Dimension	Analyse-Ergebnisse
ENTWICKLUNGSGESCHICHTE UND EIGENHEITEN EINES UNTERNEHMENS	Professionalität führen	Tradition bisheriger Führungsarbeit: Es bleibt das Risiko, dass trotz vorliegendem Commitment vorab (KF2), das Führungsmodell TS keine Akzeptanz in der Organisation erfährt. Typischerweise wird dieses ‚Dürfen‘ erst während oder nach der Einführungszeit sichtbar.
	Programme entwickeln	Leistungserbringung im sozialrechtlichen Dienstleistungs-dreieck, Bedingungen der lokalen Trägerkonstellation und Sozialpolitik sind unterschiedlich und ‚pfadabhängig‘ (Geschichte der Wohlfahrtsverbände)
		‚Investitionen‘ in Entwicklung sind top-down angelegt und die Erbringungsebene ist als fachliche Handlungsorientierung nicht einbezogen (bottom-up, flexible Elemente)
		Für die (Weiter)Entwicklung von Programmen müssen professionelle multidisziplinäre Teams und nicht-professionelle Akteure zu programmatischen Einheiten verbunden werden
	Planen	Nicht-professionelle Akteure in der Projektentwicklung und -durchführung können sein: Selbsthilfeorganisationen, ehrenamtlich Mitwirkende, Familienangehörige, Peers...
		Projektmanagement / Innovationen werden aufgrund der Aufgabenkomplexität nachrangig oder gar nicht behandelt (Priorität, ‚der Betrieb muss laufen‘)
		Methodenkenntnisse sind nicht anwendungssicher vorhanden, keinen eigenen Zugang zu wissenschaftlichem Wissen (Fachdiskurs), ggf. werden Leistungen auf dem Markt eingekauft
		Zielparadoxien und Widersprüche entstehen zwischen ökonomischen und fachlich-klientenorientierten Handlungsprinzipien (Sachziel vs. Formalziel)
	Politik gestalten	Spannungsverhältnis zwischen individuellem ‚personenbezogen‘ Bedürfnis und der Definition darüber, welche ‚sozialen‘ Probleme gesellschaftlich anerkannt werden
		Die ‚Mehrebenenverflechtung und Kontextsteuerung in und von Policy-Strukturen‘ macht deutlich, dass Organisationen nicht für sich isoliert betrachtet werden können.
In diesen spezifischen lokalen Strukturen existieren Steuerungs- bzw. Gestaltungsprinzipien mit dem Einfluss ausgeübt werden kann und reziprok Einfluss auf die ‚eigenen‘ Organisationsstrukturen nehmen (‚Organisationales Feld‘, ‚Isomorphiephänomene‘)		
MAKRO-EBENE, KLÄRUNG ZIELE UND ARBEITSWEISEN IN DER KONTEXTDIMENSION ‚UNTERNEHMENSKULTUR‘	Professionalität führen	Historisch betrachtet ist die Entwicklungsgeschichte in Kontext der Träger- und Verbandstrukturen relevant (bspw. Tradition und Machtstrukturen der Wohlfahrtsverbände)
		Facette ‚Aufgabenkultur versus Rollenkultur‘: „Bei der Bewältigung von Aufgaben verfügen unsere Mitarbeitenden über einen Gestaltungsspielraum, der ihnen eine selbstorganisierte Arbeitsweise ermöglicht.“ (Wyss et al. 2013, 179f)
	Programme entwickeln	Facette ‚Selbstverständnis als lernende Organisation‘: „Aufretende Konflikte und Fehler werden bei uns als Chance für lösungsorientierte Weiterentwicklungen verstanden.“ (ebd.)
		Facette ‚Werte im Unternehmen‘: „Wir legen Wert auf die Nutzung der vorhandenen Fachpotenziale mithilfe einer kooperativen Arbeitsweise und gemeinsamer Verantwortung.“ (ebd.)
	Planen	Facette ‚Werte im Unternehmen‘: „Unterschiedliche Arbeitsweisen und eine kooperative Haltung sind bei uns erwünscht und werden bei der Aufgabenerfüllung konstruktiv genutzt.“ (ebd.)
Politik gestalten	Keine	

Eidesstattliche Erklärung

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, 19.06.2023

Unterschrift