

## Geteilte Führung (Shared Leadership)

Geteilte Führung legt den Fokus vor allem darauf, dass auch Mitarbeiter am Führungsprozess beteiligt werden und in diesem Sinne mehr partizipieren [3]. Der "Shared Professional Leadership Inventory for Teams" (SPLIT), erfasst den Grad an geteilter Führung in Teams. Seine vier Bereiche geben einen guten Überblick über die Kernthemen geteilter Führung.

### Aufgabenmanagement

Beim Aufgabenmanagement ist es vor allem wichtig seine Erwartungen gegenüber den anderen Teammitgliedern offen anzusprechen. Das macht es leichter Aufgaben untereinander aufzuteilen und Missverständnisse zu vermeiden [1,2]. In unserem Beispiel in Bezug auf die Digitalisierung im Handwerk bedeutet das beispielsweise, dass eine neue Abteilung für Informationstechnik entsteht. Hier gilt es im Vorfeld zu klären welche Aufgabenbereiche digitalisiert werden sollen (z.B. digitalisierte Erfassung der Lagerbestände) und welche Mitarbeiter eine neue Herausforderung suchen und ggf. Lust haben in die neue Abteilung zu wechseln. Außerdem müssen die einzelnen Mitarbeiter in Zukunft eng mit der IT-Abteilung zusammenarbeiten, damit jeder auf der Arbeit des anderen aufbauen kann - beispielsweise müssen die erfassten Lagerbestände durch die IT direkt an die Mitarbeiter im Lager weitergeleitet werden.

*Tipp: Sprechen Sie Erwartungen, Probleme und Wünsche offen an.*

### Beziehungsmanagement

Für das Beziehungsmanagement ist vor allem ein wertschätzender Umgang im Team miteinander wichtig. Gute Arbeit und viel Engagement verdienen Anerkennung, deshalb ist es wichtig gute Leistungen regelmäßig wertzuschätzen. Das fördert den Teamzusammenhalt und stärkt die Motivation. Außerdem entsteht so eine angenehme Arbeitsatmosphäre, in der Herausforderungen besser bewältigt werden können [1,2].

*Tipp: Geizen Sie nicht mit Lob, wenn eine Aufgabe besonders gut gelungen ist. Achten Sie zudem auf einen respektvollen Umgang, gehen sie offen mit Kritik um und seien Sie authentisch, verlässlich und gerecht.*

### Veränderungsmanagement

Veränderungsmanagement bezieht sich vor allem auf die Förderung innovativer Ideen. Jeder Mitarbeiter soll seine Kreativität einbringen dürfen und auch unkonventionelle Ansätze führen manchmal zu tollen Ergebnissen. Viele Mitarbeiter bringen einen großen Pool an eigenen Erfahrungen und Ideen mit, die es gilt mit in das jeweilige Projekt einzubringen [1,2]. Insbesondere in Phasen des Umbruchs und der Veränderung sind neue Ideen Gold wert. Beispielsweise können die Mitarbeiter im Handwerksbetrieb am besten beurteilen wo sie Digitalisierung brauchen und als sinnvoll erachten, und wo sie ihre Arbeit unter Umständen nur erschwert. Bestimmt gibt es viele kreative Ideen, wie die Prozesse in den einzelnen Bereichen digitalisiert werden können – von der Lagerung über die Transportkette bis zur Umsetzung beim Kunden.

*Tipp: Seien Sie kreativ und unterstützen Sie Teammitglieder bei der Umsetzung von Ideen. Und denken Sie daran, dass Veränderung zum (Arbeits-) Alltag dazu gehört.*



## Präventa

### Mikropolitisches Management

Beim mikropolitischen Management geht es darum, sich für spezielle Themengebiete Hilfe zu holen und zum Beispiel Experten einzuladen. Digitalisierung ist ein sehr komplexes Thema. Für den Aufbau einer IT-Abteilung ist es vielleicht sinnvoll sich einen Fachmann ins Haus zu holen, um Detailfragen abzusichern und von seiner Expertise zu profitieren. Auch Sie als Mitarbeiter haben ein großes soziales Netzwerk und kennen vielleicht Experten, die sie bei Ihrer Arbeit bei speziellen Fragen unterstützen können [1,2].

*Tipp: Nutzen Sie Ihr Netzwerk und wenden Sie sich an Experten bei spezifischen Fragestellungen.*



#### Aufgabenmanagement

- Aufgaben abklären
- Klare Ziele formulieren
- Wichtige Informationen zur Verfügung stellen



#### Beziehungsmanagement

- Respektvoller Umgang
- Empathisch auf Andere eingehen
- Authentisch, verlässlich, gerecht sein



#### Veränderungsmanagement

- Reflektionsprozesse anstoßen
- Teammitglieder bei der Umsetzung von Ideen unterstützen
- Innovative Ideen fördern



#### Mikropolitisches Management

- Anderen helfen sich zu vernetzen
- Dem Team gegenüber loyal sein
- Bei Problemen Hilfe holen

Quellen:

[1] Grille, A., & Kauffeld, S. (2015). Development and preliminary validation of the Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT). *Psychology*, 6(01), 75.

[2] Grille, A., Kauffeld, S., Sauer, N., & Schulte, E. M. (2017). Führung teilen, Leistung ernten mit dem Online-Tool SPLIT. *PERSONALquarterly*, 69, 26-33.

[3] Piecha, A., Wegge, J., Werth, L., & Richter, P. G. (2012). Geteilte Führung in Arbeitsgruppen – ein Modell für die Zukunft?. In *Die Zukunft der Führung* (pp. 557-572). Springer, Berlin, Heidelberg.

[4] Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2011). Shared leadership in teams. *Journal of Personnel Psychology*.