



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Shared Leadership – Konzeptanalyse am Beispiel der schweizerischen Unfallversicherungsanstalt Suva

MAS Thesis

Master of Advanced Studies (MAS) FHNW
Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt

2024

Alexandra Longo-Burch

Begleitperson: Dr. Simon Gutknecht
Hochschule für Angewandte Psychologie

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterthesis beschäftigt sich mit dem Thema Shared Leadership (geteilte Führung). Im theoretischen Part der Master-Thesis wurde folgende Forschungsfrage beantwortet: Warum bringt ein Shared-Leadership-Konzept aus wissenschaftlicher Sicht einen Mehrwert für Unternehmen? Dabei konnte aufgezeigt werden, dass eine erfolgreiche Umsetzung von Shared Leadership sowohl zur Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit als auch zum Commitment im Unternehmen einen positiven Einfluss hat. Auch der innerbetriebliche Zusammenhalt und das Vertrauen der Organisationsmitglieder wird durch Shared Leadership gestärkt.

Im nächsten Schritt wurde durch eine empirische Untersuchung mit Experteninterviews die zweite Forschungsfrage beantwortet: Inwiefern kann das Shared-Leadership-Konzept für die Suva einen Mehrwert mit sich bringen? Ebenso wurden die zwei Unterfragen beantwortet: Wie müsste ein Konzept mit Handlungsempfehlungen eingeführt werden? Und: Was wären Hindernisse für die Einführung? Im Fall der Suva kann eine Einführung von Shared Leadership in der gesamten Unternehmung dazu beitragen, den Führungs- und Fachkräftemangel zu reduzieren. Dabei sollte angemerkt werden, dass weitere Konzepte verfolgt werden sollten. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass das Setzen auf Frauen, die aufgrund der Kinderbetreuung nicht am Arbeitsmarkt verfügbar sind, oder auch die Schaffung von mehr Transparenz hinsichtlich neuer und innovativer Führungs- und Arbeitskonzepte ebenfalls einen positiven Beitrag dafür leisten kann.

Die vorliegende Masterarbeit umfasst 119'051 Zeichen inkl. Leerzeichen.

Abstract

This master's thesis deals with the topic of shared leadership and its potential for counteracting the shortage of skilled workers in the Swiss insurance industry. The theoretical part of the master's thesis answered the following research question: Why does a shared leadership concept add value to companies from a scientific perspective? In this regard, it was shown that successful implementation of shared leadership has a positive influence on both the ability to innovate, competitiveness and commitment within the company. But internal cohesion and the trust of the members of the organization are also strengthened by shared leadership.

In the next step, the second research question was answered through an empirical study with the help of expert interviews: To what extent can bring the shared leadership concept added value for Suva? The two sub-questions were also answered: How should a concept with recommendations for action be introduced? And: What would be obstacles to its introduction?

In the case of Suva, introducing shared leadership throughout the company can help reduce the shortage of skilled workers. However, it should be noted that other concepts should also be pursued. The empirical study has shown that focusing on women who are not available on the job market due to childcare, or creating more transparency regarding new and innovative leadership and work concepts can also make a positive contribution to counteracting the shortage of skilled workers.

This Master's thesis comprises 119'051 characters including spaces.

Danksagung

Die Autorin hat diese Arbeit mit grosser Motivation erarbeitet. Dabei wurde sie von vielen wichtigen Personen begleitet und unterstützt, weshalb diesen Dank gebührt. Ein spezieller Dank gilt der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt Suva, welche die Masterausbildung an der FHNW unterstützt und somit das Verfassen dieser Arbeit erst ermöglicht hat.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Dr. Simon Gutknecht, welcher meine Masterarbeit betreut und begutachtet hat. Die vielen hilfreichen Anregungen und Rückmeldungen halfen mir und motivierten mich, wenn ich nicht mehr weiterwusste. Weiter möchte ich den beiden Leitenden des MAS-Moduls, Dr. Stefan Michel und Ursula Rudin für ihren stetigen Support und ihre nützlichen Hinweise Danke sagen. Zudem bedanke ich mich bei allen Expertinnen und Experten, welche sich für die Interviews zur Verfügung gestellt und sich Zeit genommen haben.

Nicht zuletzt gilt ein besonderer Dank [REDACTED] der mir während der gesamten Ausbildung und der intensiven Zeit des Verfassens dieser Arbeit immer viel Verständnis entgegengebracht hat und mich bei der finalen Lesung dieser Arbeit sehr stark unterstützte.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
1.1	Forschungsfragen und Zielsetzung	4
1.2	Methode und Aufbau der Arbeit.....	5
2	Theoretische Grundlagen	7
2.1	Definition Shared Leadership	7
2.2	Rahmenbedingungen für Shared Leadership	10
2.3	Persönlichkeitsanforderungen	13
2.4	Gründe für und Hemmnisse gegen Shared Leadership.....	15
2.5	Erfolgsmessung Shared Leadership.....	18
2.6	Unternehmensvorstellung Suva	22
3	Methodik.....	24
3.1	Methodenwahl.....	24
3.2	Experteninterviews.....	26
3.3	Zielgruppe	27
3.4	Interviewdurchführung.....	29
3.5	Auswertung	31
3.6	Kategorienbildung	33
4	Ergebnisdarstellung	34
4.1	Shared Leadership.....	34
4.2	Erfahrung	34
4.3	Rahmenbedingungen	35
4.4	Persönlichkeitsanforderungen	38
4.5	Hemmnisse und Barrieren.....	39
4.6	Vorteile Shared Leadership	41
4.7	Massnahmen vor der Einführung.....	42
4.8	Alternativkonzepte gegen Führungs- und Fachkräftemangel.....	43
5	Diskussion	46
5.1	Qualität der Ergebnisse.....	46

5.2	Konkrete Diskussion.....	47
5.3	Limitationen.....	49
6	Schlussfolgerungen	50
6.1	Beantwortung der Forschungsfragen und Fazit.....	50
6.2	Praktische Implikationen	52
	Literaturverzeichnis	55
	Tabellenverzeichnis.....	61
	Abbildungsverzeichnis.....	62
	Abkürzungsverzeichnis.....	63
	Eigenständigkeitserklärung	64
	Anhang.....	66
	Organigramm der Suva	66
	Interviewleitfaden Shared Leadership.....	67
	Beilage zum Leitfaden: Einverständniserklärung	68
	Auswertungstabelle	70

1 Einleitung

Seit der Corona-Pandemie haben der Fachkräftemangel und entsprechend auch der Führungskräftemangel in der Schweiz neue Höchststände erreicht. Während vormals Probleme bei der Akquirierung von neuen Talenten nur in vereinzelt Berufssparten vorhanden waren, zeigt sich aktuell, dass sich die Bandbreite des Phänomens praktisch in allen Branchen wiederfindet (Siegenthaler, Kaiser & Möhr, 2023, S. 3).

Die Versicherungsbranche ist dennoch überdurchschnittlich vom Führungs- und Fachkräftemangel betroffen. Dies zeigt sich in einer Studie des Schweizerischen Versicherungsverbandes. Als wesentliche Treiber für den erwähnten hohen Führungs- und Fachkräftemangel in der Versicherungsbranche wurden die hohen Qualifikationsanforderungen, der demografische Wandel und das Beschäftigungswachstum der Versicherungsbranche identifiziert (Schweizerischer Versicherungsverband, 2023).

Damit dem Führungs- und Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann, bedarf es oftmals einer Erhöhung von Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit aber auch verbesserten Aufstiegschancen. Gerade bei jüngeren Generationen (z. B. der Generation Z) zeigt sich, dass Autoritäts- und Kompetenzdifferenzierung, beispielsweise mithilfe eines Shared-Leadership-Konzeptes, entscheidende Einflussgrößen dafür darstellen, neues Personal zu gewinnen und das bestehende Personal enger an ein Unternehmen zu binden (Germann, 2023, S. 67–68).

Das Konzept der kollektiven Führung – Shared Leadership – bringt jedoch nicht nur neue Chancen und Vorteile mit sich, sondern kann auch zu grossem Widerstand im Unternehmen führen. Grund dafür ist vor allem, dass dieses Führungskonzept nicht dem traditionellen Führungsgedanken entspricht. So ist nicht jedes unternehmerische Umfeld für dieses Führungskonzept geeignet, da alle Beteiligten bei dessen Umsetzung dahinterstehen müssen, damit der gewünschte Erfolg erzielt werden kann (Kauffeld, Sauer & Handke, 2017, S. 237).

In der Schweiz sind alle Menschen verpflichtet, sich gegen Unfälle zu versichern, wobei es unterschiedliche Konstellationen gibt. Es ist etwa verpflichtend, dass Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen Berufs- und Nichtberufsunfälle sowie Berufskrankheiten versichern, wobei ein Teil der Prämie durch den Arbeitgeber bezahlt wird. Selbstständigerwerbende Personen können sich ebenfalls gegen Unfall versichern, haben aber die Wahl, bei welcher Gesellschaft oder Institution dies vollzogen wird. Arbeitslose Personen, die Arbeitslosentaggeld beziehen, sind hingegen automatisch über die Schweizerische Unfallversicherungsanstalt (Suva) versichert. Andere Personen wie beispielsweise Hausfrauen, pensionierte Personen oder Kinder sind durch die obligatorische Krankenversicherung gegen das Unfallrisiko abgesichert (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2024).

Die Suva nimmt eine zentrale Rolle im Sozialversicherungssystem der Schweiz ein, indem sie einen obligatorischen Versicherungsschutz gegen Berufs- und Nichtberufsunfälle sowie Berufskrankheiten bietet. Etwa die Hälfte aller Beschäftigten in der Schweiz profitiert von diesem Versicherungsschutz. Als selbstfinanzierte Einrichtung ist die Suva unabhängig von staatlichen Zuschüssen und wird von den Sozialpartnern geleitet. Überschüsse aus dem Betrieb werden durch reduzierte Prämien an die Versicherten weitergegeben, wodurch die Suva die Kosten für ihre Kundinnen und Kunden nach Möglichkeit minimiert (Suva, 2024a).

In den letzten zwei bis vier Jahren ist es zunehmend schwieriger geworden, junge Talente für die Suva zu gewinnen. Daher muss sich die Suva überlegen, Änderungen im Führungsstil(-konzept) durchzuführen, um auch künftig als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. Aktuell wird das Shared-Leadership-Konzept in einem Team einer Region des Unternehmens umgesetzt. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass die Implementierung dieses Konzeptes schwierig ist und sich auch die gewünschten Erfolge noch nicht eingestellt haben. In diesem Kontext soll mithilfe der geplanten Masterthesis untersucht werden, ob dieses Konzept einen Mehrwert für die Suva bringen kann und wenn ja, wie Shared Leadership in der Suva implementiert werden sollte.

1.1 Forschungsfragen und Zielsetzung

Ausgehend von der oben angeführten Problemstellung sollen mit der vorliegenden Masterthesis folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

- 1 «Warum bringt ein Shared-Leadership-Konzept aus wissenschaftlicher Sicht einen Mehrwert für Unternehmen?»

- 2 «Inwiefern kann das Shared-Leadership-Konzept für die Suva einen Mehrwert mit sich bringen?»
 - a. «Wie müsste ein Konzept mit Handlungsempfehlungen eingeführt werden?»
 - b. «Was wären Hindernisse für die Einführung des Shared-Leadership-Konzeptes?»

Die erste Forschungsfrage soll aus der Literatur (Literaturrecherche), die zweite mithilfe einer empirischen Untersuchung – Leitfadeninterviews – beantwortet werden.

Aus allgemeiner Sicht sollten durch die Analyse des Shared-Leadership-Konzeptes die potenziellen Vor- und Nachteile identifiziert werden, damit Unternehmen die Abwägung dieses Konzeptes erleichtert wird. Ferner können die Handlungsempfehlungen, die eventuell für die Suva entwickelt werden, auch anderen Unternehmen, die ähnliche Strukturen und Rahmenbedingungen aufweisen, bei der Implementierung des Shared-Leadership-Konzeptes weiterhelfen.

Der praktische Nutzen der vorliegenden Masterthesis besteht darin, dass für die Suva Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, damit ein Shared-Leadership-Ansatz implementiert werden kann. So soll dem bestehenden Führungs- und Fachkräftemangel entgegengewirkt werden. Sollten keine Handlungsempfehlungen für die Implementierung von Shared Leadership bei der Suva möglich sein, sollten zumindest Alternativen aufgezeigt werden, damit die Suva dem Führungs- und Fachkräftemangel begegnen kann.

1.2 Methode und Aufbau der Arbeit

Für die Masterthesis ist einerseits eine Literaturrecherche für den theoretischen Grundlagenteil geplant, andererseits sollen externe Expertinnen und Experten mithilfe eines Leitfadeninterviews befragt werden, damit festgestellt werden kann, ob sich das Shared-Leadership-Konzept für die Suva eignen könnte, und bzw. oder Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines Shared-Leadership-Ansatzes bei der Suva abgeleitet werden können. Diesbezüglich sind Interviews mit fünf Teilnehmerinnen und Teilnehmern geplant. Die Auswertung der Leitfadeninterviews soll nach der etablierten Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) erfolgen.

Einführend werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen erklärt. Zu Beginn wird der Begriff Shared Leadership abgegrenzt. Weiter werden die Rahmenbedingungen für die Implementierung in einer Organisation, die Anforderungen an die Persönlichkeiten von Organisationsmitgliedern sowie Hemmnisse bei der Einführung von Shared Leadership in einer Organisation vorgestellt. Anschliessend werden die Methoden dargelegt, damit der Erfolg von Shared Leadership gemessen werden kann. Das Kapitel schliesst mit der Unternehmensvorstellung der Suva sowie der Konkretisierung der aktuellen Problematik im Unternehmen.

Kapitel 3 beschreibt das theoretische Vorgehen der empirischen Untersuchung. Im ersten Schritt wird die Methodenwahl begründet und das Erhebungsinstrument – Leitfadeninterviews mit Expertinnen und Experten – erklärt. Danach werden die Zielgruppe für die empirische Untersuchung sowie die einzelnen Schritte der Durchführung der Interviews mit den Expertinnen und Experten beschrieben. Im letzten Schritt wird die Auswertungsmethodik nach Mayring (2022) ausgeführt.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargelegt. Im ersten Schritt wird die Kategorienbildung für die Ergebnisdarstellung erörtert. Danach werden anhand des Interviewleitfadens acht Hauptkategorien (deduktiv) gebildet und innerhalb dieser Kategorie Subkategorien anhand des Datenmaterials abgeleitet, damit eine übersichtliche Darstellung der Ergebnisse ermöglicht wird. Das Kapitel schliesst mit der Beschreibung der Gütekriterien, sodass der wissenschaftliche Standard der vorliegenden Untersuchung gewährleistet wird.

Im Diskussionsteil – Kapitel 5 – werden die Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse mit den theoretischen Erkenntnissen aus Kapitel 2 verglichen und kritisch gewürdigt. Anschliessend erfolgt die Darlegung der Limitationen der empirischen Untersuchung.

Abschliessend erfolgt in Kapitel 6 eine zusammenfassende Beantwortung der eingangs aufgestellten Forschungsfrage. Die vorliegende Arbeit schliesst mit den Handlungsempfehlungen für die Suva, welche anhand der Ergebnisse aus den Interviews abgeleitet wurden.

2 Theoretische Grundlagen

Im nachfolgenden Kapitel wird Shared Leadership beschrieben sowie die Rahmenbedingungen und Persönlichkeitsanforderungen für ein solches Modell. Ebenso werden Gründe für und Hemmnisse gegen Shared Leadership dargestellt. Weiter wird die Erfolgsmessung dargestellt und die Suva vorgestellt.

2.1 Definition Shared Leadership

Bis vor mehr als 30 Jahren waren wissenschaftliche Untersuchungen zum Thema Führung vorwiegend darauf fokussiert, den Einfluss und die Persönlichkeit von einzelnen Personen zu analysieren. Bereits in den 1990er Jahren stieg jedoch die Zahl von wissenschaftlichen Untersuchungen an, die die konventionelle Konzeptualisierung von Führung infrage stellten. Ein häufiges Argument gegen traditionelle Führungskonzepte («One-Man-Show») war vor allem, dass Teammitglieder über spezifische Kenntnisse verfügen, die sowohl für Führungsaufgaben als auch für die Rolle des Mitläufers eingesetzt werden können. Ferner sind Führungsaufgaben komplex, wodurch eine einzelne Person oftmals nicht in der Lage ist, alle Herausforderungen zu bewältigen (Zhu, Liao & Yam, 2018, S. 835).

Ende der 1980er Jahre tauchte das Shared-Leadership-Konzept durch Arbeiten von Hallinger und Richardson (1988) und Beck, Eng und Brusa (1989) das erste Mal auf. Shared Leadership stellt grundsätzlich einen Führungsprozess dar, wo sich alle betroffenen Teammitglieder an der Führung beteiligen (Pearce & Manz, 2005, S. 133–134). Bislang besteht noch keine einheitliche Definition für den Terminus Shared Leadership, da die Definitionen aufgrund unterschiedlicher Untersuchungskontexte different sind. Nachfolgend werden in Tabelle 1 chronologisch einige Definitionen aus der wissenschaftlichen Literatur vorgestellt.

Tabelle 1: Übersicht Definitionen

Autoren (Jahr, Seite)	Definition
Pearce & Conger (2003, S. 1)	«A dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both.»
Ensley, Hmieleski & Pearce (2006, S. 220)	«A team process where leadership is carried out by the team as a whole, rather than solely by a single designated individual.»
Pearce, Hoch, Jeppesen & Wegge (2010, S. 151)	«Shared leadership occurs when group members actively and intentionally shift the role of leader to one another as necessitated by the environment or circumstances in which he group operates.»

Autoren (Jahr, Seite)	Definition
Nicolaides, LaPort, Chen, Tomassetti, Weis, Zaccaro & Cortina (2014, S. 924)	«A set of interactive influence processes in which team leadership functions are voluntarily shared among internal team members in the pursuit of team goals.»
Meuser, Gardner, Dinh, Hu, Liden & Lord (2016, S. 1390)	«A form of leadership that is distributed and shared among multiple participating individuals, rather than being produced by a single individual.»
Lord, Day, Zaccaro, Avolio & Eagly (2017, S. 444)	«Shared leadership can be viewed in terms of how different individuals enact leader and follower roles at different points in time.»

Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich, bestehen viele Auffassungen von Shared Leadership. Die Definitionen zeigen jedoch Gemeinsamkeiten. So steht bei Shared Leadership eine laterale Führung mit Einfluss durch Teammitglieder im Fokus, Shared Leadership ist ein entstehendes Phänomen, und die Führungsrollen sowie der Einfluss sind auf alle Teammitglieder verteilt (Zhu et al., 2018, S. 837).

Shared Leadership ist ein Konzept, wo ein horizontaler, lateraler Führungseinfluss durch Teammitglieder stattfindet – im Gegensatz zur traditionellen Führung, wo der Führungseinfluss durch eine designierte oder gewählte Führungsperson erfolgt. Die Führung bei Shared Leadership wird als ein entstehendes Phänomen auf Gruppenebene betrachtet, während traditionelle Führung als Aktion eines Individuums angesehen wird. Sowohl der Einfluss als auch die Rollen sind auf alle Teammitglieder verteilt, wohingegen die traditionelle Führungsrolle zentralisiert auf einige wenige Einzelpersonen erfolgt (Zhu et al., 2018, S. 837).

Zwar kann anhand dieser Merkmale ein Verständnis für Shared Leadership geschaffen werden, jedoch kann nicht abgeleitet werden, was genau bei Shared Leadership geteilt wird. Hierbei werden in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Auffassungen verfolgt. Eine davon konzentriert sich darauf, dass bei einer geteilten Führung (Shared Leadership) die Führungsfunktionen auf die Teammitglieder aufgeteilt werden (Hiller, Day & Vance, 2006, S. 388). Durch die Kombination von Shared Leadership mit anderen Führungsstilen wurde in den letzten Jahren eine Vielzahl an gemeinsamen transformativen, charismatischen, transaktionalen, richtungsweisenden und befähigenden Führungskonzepten entwickelt (Nicolaidis et al., 2014, S. 924–926).

Ferner ist es bei Shared Leadership nicht notwendig, dass alle Teammitglieder sämtliche Führungsfunktionen wahrnehmen müssen, sondern diese vielmehr aufgrund der unterschiedlichen Fähigkeiten, Kompetenzen und Vorlieben gezielt verteilt werden (Zhu et al., 2018, S. 838). Shared Leadership ist oftmals eine ad hoc, emergent und informell geteilte Führung, das heisst, die Teammitglieder werden demnach nicht offiziell in ihre Positionen ernannt. So haben Morgeson, DeRue & Karam (2009, S. 8) den Shared-Leadership-Führungsstil als informell und intern bezeichnet. Shared Leadership kann jedoch auch bewusst und geplant umgesetzt werden (D’Innocenzo, Mathieu & Kukenberger, 2016, S. 1986).

In der nachfolgenden Abbildung 1 werden unterschiedliche Führungsformen dargestellt, die in der wissenschaftlichen Literatur unter Shared Leadership fallen.



Abbildung 1: Formen von Shared Leadership

Quelle: Jessl & Wilhelm, 2023a.

Von Shared Leadership wird bereits gesprochen, wenn sich zwei Personen eine Führungsposition (Top Sharing) teilen, wobei es wesentlich ist, dass sowohl die Aufgabenbereiche als auch die Zuständigkeiten und Kompetenzen abgegrenzt werden müssen. Eine formalisierte und klare Abgrenzung kann aber auch unter vielen Personen erfolgen (Collective Leadership). Ist die Verteilung nur funktional, wird von einer Doppelspitze gesprochen, während Distributed Leadership eine funktionale Teilung der Führung unter mehreren Mitgliedern nach sich zieht (Jessel & Wilhelm, 2023a).

Eine Umstellung von traditionellen Führungsstilen auf ein Shared-Leadership-Konzept bedarf jedoch auch Veränderungen bzw. Anpassungen in Organisationen. Diesbezüglich müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit derartige Veränderungen in der Führung umgesetzt werden können. Diese werden im nachfolgenden Abschnitt ausgeführt.

2.2 Rahmenbedingungen für Shared Leadership

Die Einführung von Shared Leadership in Organisationen kann nur dann einen Mehrwert erzielen, wenn Rahmenbedingungen erfüllt sind. Diese betreffen die Persönlichkeiten der Führungskräfte, deren Verhältnis untereinander und grundlegende Faktoren, die die Organisation selbst betreffen (Kukenberger & D’Innocenzo, 2020, S. 140–141). In Abbildung 2 werden die grundlegenden Rahmenbedingungen nach Kukenberger und D’Innocenzo grafisch dargestellt.



Abbildung 2: Rahmenbedingungen Shared Leadership

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kukenberger & D’Innocenzo, 2020, S. 140–143.

Nach Katz und Kahn (1978) ist es notwendig, dass Organisationen zwei Arten von Aktivitäten durchführen, um mit einem Shared-Leadership-Ansatz arbeiten zu können. Hierbei sollten im ersten Schritt die betreffenden Teammitglieder befragt werden, ob sie über die notwendige Motivation verfügen, um sich auf diese Form der Führung einzulassen. Teammitglieder sollten hierbei sowohl ein Team beeinflussen als auch sich beeinflussen lassen, um Shared Leadership umsetzen zu können (Katz & Kahn, 1978, S. 122–124).

Zwischen den Teammitgliedern bedarf es demnach ein hohes Mass an Vertrauen und Loyalität sowie Respekt für die Kompetenzen und Fähigkeiten der anderen Teammitglieder. Es müssen kollektive Entscheidungen getroffen werden, wodurch eine gemeinsame Zielsetzung erforderlich ist. Die Aufgaben und Verantwortungen müssen allen Teammitgliedern transparent gemacht werden, damit potenzielle Machtkämpfe reduziert beziehungsweise vermieden werden können (Kukenberger & D'Innocenzo, 2020, S. 142).

Eine weitere relevante Rahmenbedingung ist die Kommunikationskultur im Unternehmen, da diese auch massgeblich für die Umsetzung eines Shared-Leadership-Konzeptes ist. Shared Leadership benötigt eine offene Kommunikationskultur, damit sowohl die Verantwortlichkeiten als auch die Entscheidungsprozesse für alle Beteiligten transparent sind, wodurch eine reibungslose Zusammenarbeit ermöglicht werden kann (Macher, 2024).

Grundlegend bei der Einführung von Shared Leadership ist auch die bestehende Unternehmenskultur. Shared Leadership fordert gemeinsame Werte und Ziele, damit alle Beteiligten ein gemeinsames Ziel verfolgen (Macher, 2024).

Weiter bedarf es auch der Unterstützung des Top-Managements, das eine offene und transparente Unternehmenskultur vorlebt. Das Top-Management stellt zudem die notwendigen Ressourcen wie beispielsweise die technische Unterstützung und die erforderlichen Schulungen zur Verfügung, um den reibungslosen Ablauf einer Shared Leadership-Umsetzung gewährleisten zu können (Macher, 2024).

Nach Jessl und Wilhelm (2023b) stellen die Handlungsräume eine wesentliche Grundvoraussetzung dafür dar, Shared Leadership in eine Organisation implementieren zu können (siehe nachfolgende Abbildung 3).

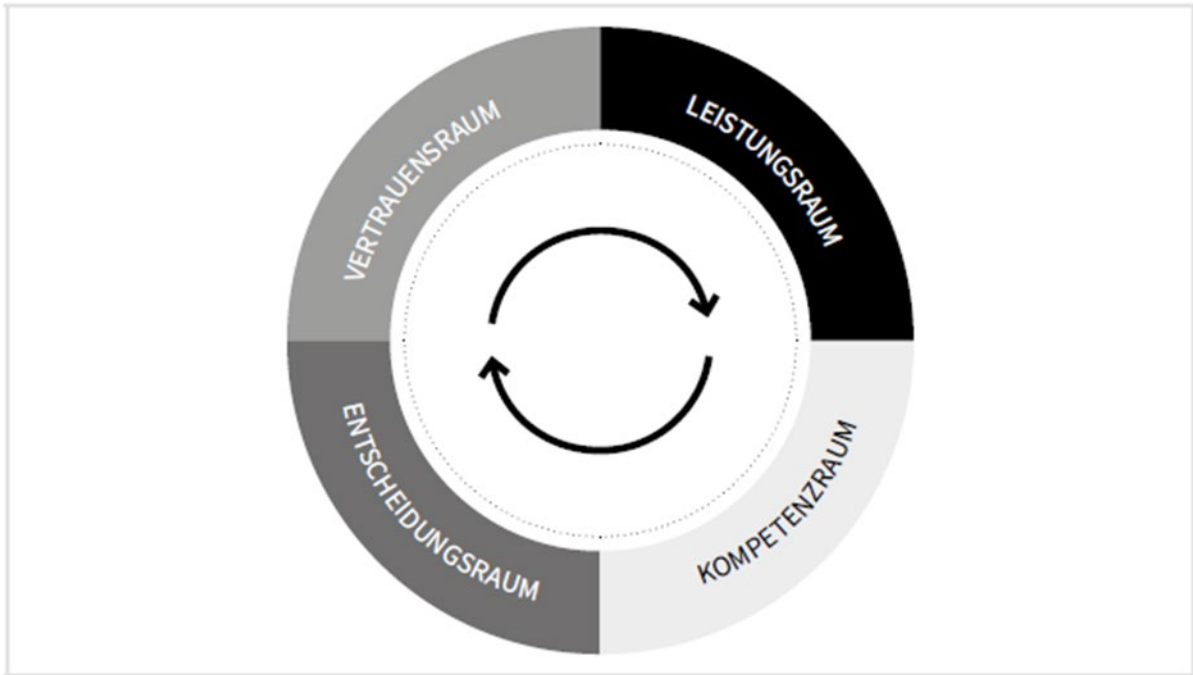


Abbildung 3: Handlungsräume Shared Leadership

Quelle: Jessl & Wilhelm, 2023b, S. 104.

Zu Beginn der Implementierung von Shared Leadership ist es notwendig, dass ein angstfreier Raum für das betreffende Team geschaffen wird. Wesentlich sind die Faktoren Wohlbefinden, Höflichkeit, ein gewisses Mass an Fürsorge für andere und Zugehörigkeit, sodass ein sicherer und vertrauensvoller Rahmen geschaffen wird, wo die Teammitglieder den Mut haben, die Initiative zu ergreifen, die Verantwortung zu übernehmen und auch mögliche Fehler bei Entscheidungen in Kauf zu nehmen (Jessel & Wilhelm, 2023b, S. 104).

Im nächsten Schritt bedarf es einer Aufgaben- und Leistungsorientierung. Hierbei müssen zuerst eine Kundenstrategie, eine Unternehmensvision und ein Unternehmenszweck festgelegt werden, welche dann die Grundlage für das strategische Selbstverständnis darstellen und damit der Handlungsrahmen definiert werden kann (Jessel & Wilhelm, 2023b, S. 144). Damit diese Ziele erreicht werden können, müssen die Teammitglieder auch über entsprechende Fertigkeiten und Kompetenzen verfügen. Diesbezüglich muss auch ein Kompetenzraum geschaffen werden, damit die Führungsrollen je nach Kompetenzen und Fertigkeiten verteilt werden können (Jessel & Wilhelm, 2023b, S. 179).

Die zentralen Punkte sind nach Jessl und Wilhelm vor allem die Entscheidungen, die als Zielmarke des Shared Leadership betrachtet werden. Effektives Shared Leadership befähigt zu umgehenden und eigenverantwortlichen Entscheidungen, die die Zielerreichung in der Organisation vorantreiben (Jessel & Wilhelm, 2023b, S. 212).

2.3 Persönlichkeitsanforderungen

Der Begriff Führungspersönlichkeit vereint die Begriffe Führung und Persönlichkeit. So werden von Führungspersönlichkeiten neben den notwendigen Kompetenzen auch persönliche Stärken gefordert, damit eine Führungsrolle übernommen werden kann (Weber, 2014, S. 10). Teammitglieder, welche über Loyalität, Transparenz und Fairness bezüglich der Zielerreichung verfügen, können sich nach Hoch (2013) besser mit einem Shared-Leadership-Konzept identifizieren als jene Personen, die nicht integer handeln und nach Macht streben (Hoch, 2013, S. 160).

Die Persönlichkeit stellt nach Pervin, Cervone und John (2005) die charakteristischen Eigenschaften eines Menschen dar, die bestimmen, wie er fühlt, denkt und handelt (Pervin et al., 2005, S. 31). Basierend auf den Persönlichkeitsmerkmalen sind die Reaktionen von Menschen in gleichen Situationen unterschiedlich. In der wissenschaftlichen Literatur existieren diverse Modelle, die sich mit den Merkmalen auseinandersetzen, welche für das Verhalten von Menschen verantwortlich sind.

Unter den Modellen ist das Big-Five-Modell oder auch OCEAN-Modell (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism) genannt, am weitesten verbreitet (Fehr, 2006, S. 116).

Beim Big-Five-Modell handelt es sich um eines der am meisten erforschten Modelle hinsichtlich der Persönlichkeitspsychologie, wodurch eine lange Entwicklungsgeschichte besteht. In den frühen 1930er Jahren haben sich die Psychologen Gordon W. Allport und Harry S. Overt mit der Zusammensetzung der Persönlichkeiten aus wissenschaftlicher Sicht beschäftigt und versucht mit ihrem Big-Five-Modell einen lexikalischen Ansatz für die Beschreibung von Persönlichkeiten zu schaffen, welches das gegenwärtige Big-Five-Modell darstellt. Aufbauend auf der Forschungsarbeit von Allport und Overt wurde dieser lexikalische Grundstein immer wieder hinsichtlich seiner Genauigkeit und Präzision weiterentwickelt. Vor allem wissenschaftliche Arbeiten von Costa, McCrae und auch Goldberg (Goldberg, 1993) haben dafür gesorgt, dass dieses Modell kontinuierlich verbessert werden konnte. So erlangten die fünf Persönlichkeitsmerkmale, die Big-Five, eine besondere Relevanz in der Persönlichkeitspsychologie, wodurch es zu einem Umschwung im gesamten Forschungszweig kam. Noch heute stellen diese fünf extrahierten Persönlichkeitsmerkmale ein Gütekriterium dafür dar, professionelle Persönlichkeitsanalysen durchzuführen. In Tabelle 2 werden die fünf Dimensionen des Big-Five-Modells abgebildet.

Tabelle 2: Persönlichkeitsdimensionen Big-Five-Modell

N	Negative Emotionalität	versus	Belastbarkeit
E	Extraversion	versus	Introversion
O	Offenheit für Erfahrung, Kreativität, (geistige) Beweglichkeit, Neugier	versus	Konservatismus, Beharrlichkeit, Tradition, Unbeweglichkeit
A	Anpassung, Kooperation, Konformität, Verträglichkeit	versus	(kompetitive) Konkurrenz, Reaktivität, Antagonismus
C	Conscientiousness, Gewissenhaftigkeit	versus	Nachlässigkeit, Lockerheit

Quelle: Fehr, 2006, S. 116.

Mit dem Faktor Neurotizismus (N) wird die Empfindsamkeit von Personen auf Gefühle und Gedanken wie beispielsweise Rückschläge beschrieben. Hierbei soll analysiert werden, mit welchen Emotionen auf Ereignisse reagiert wird. Menschen, die eine hohe Ausprägung an Neurotizismus aufweisen, werden als sensibel, verletzlich oder auch nervös betrachtet. Menschen mit lediglich geringer Ausprägung von Neurotizismus gelten als eher emotional stabil und sind dadurch eher in der Lage, ruhig und resistent auf schwierige Situationen zu reagieren (Pearl, 2014, S. 34–35).

Mit der Dimension Extraversion (E) wird beschrieben, wie eine Person nach innen und aussen gerichtet ist. So gilt ein extravertierter Mensch als eher gesellig und neigt mehr zu Optimismus. Ferner weist er oftmals Persönlichkeitseigenschaften wie Aktivität, Kontaktfreudigkeit, Gesprächigkeit und auch Ausgelassenheit auf. Introvertierte Menschen hingegen haben oftmals das Bedürfnis sich zurückzuhalten. Sie sind ruhiger und suchen weniger Kontakt mit anderen (Pearl, 2014, S. 35).

Die Dimension Offenheit (O) steht für neue Erfahrungen. In dieser Dimension wird beschrieben, wie das Interesse von Menschen hinsichtlich Innovationen ist, das heisst ob sie Neues erleben wollen oder eher Altbekanntes bevorzugen. Menschen, die eine hohe Ausprägung in dieser Dimension aufweisen sind meist wissbegierig, fantasievoll, aber auch tolerant und werden als offen gegenüber innovativen Ideen betrachtet. Verfügen Menschen jedoch nur über eine geringe Ausprägung in der Dimension Offenheit so gelten sie meist als wenig flexibel, wodurch sie Routinen und bodenständige Aktivitäten bevorzugen (Pearl, 2014, S. 35–36).

Mit der Dimension Verträglichkeit (A) soll analysiert werden, wie Menschen mit anderen Menschen umgehen und wie sie anderen Sichtweisen gegenüberstehen. Diese Dimension fokussiert sich auf die sozialen Interaktionen der Persönlichkeit. Menschen, die eine hohe Ausprägung in dieser Dimension haben, werden oftmals als wohlwollend, verständnisvoll oder auch altruistisch bezeichnet, während eine geringe Ausprägung für Unnachgiebigkeit, unkooperatives Verhalten und fehlende Hilfsbereitschaft steht (Pearl, 2014, S. 36–37).

Die Dimension Gewissenhaftigkeit (C) beschreibt Personen hinsichtlich ihrer Zielstrebigkeit, Genauigkeit und Selbstkontrolle. Eine hohe Ausprägung in dieser Dimension zeigt oftmals, dass Menschen organisiert und effektiv arbeiten und ihre Aufgaben gewissenhaft planen. Menschen, die nur eine geringe Ausprägung in dieser Dimension aufweisen, werden meist als impulsiv, weniger genau, unzuverlässig oder auch sorglos betrachtet. Diese Personen setzen ihre Interessen vor andere, wodurch ein hohes Konfrontationspotenzial entstehen kann (Pearl, 2014, S. 37–38).

Mit Persönlichkeitsmerkmalen in Modellen wird in der Wissenschaft oftmals versucht, Korrelationen zwischen beruflichem Erfolg und der Persönlichkeit zu identifizieren. Studien wie beispielsweise die von Martinsen (2014) deuten darauf hin, dass eine hohe Ausprägung in den fünf Persönlichkeitsdimensionen des Big-Five-Modells häufig bei erfolgreichen Führungskräften vorhanden ist.

2.4 Gründe für und Hemmnisse gegen Shared Leadership

Die gegenwärtige Unternehmensumwelt bietet eine Vielzahl an Gründen, die für die Einführung von Shared Leadership in Organisationen sprechen, jedoch existieren auch viele Hemmnisse, die dazu führen, dass moderne Leadership-Konzepte keine Anwendung in Unternehmen finden. Nachfolgend werden Gründe angeführt, die sowohl für als auch gegen ein Shared-Leadership-Konzept im Unternehmen sprechen können.

Bereits in einer frühen Studie von Katz und Kahn (1978) wurde darauf hingedeutet, dass ein Shared-Leadership-Ansatz Organisationen vielfältige Möglichkeiten bietet, um innovative Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Aufgrund des geforderten intensiven wechselseitigen Informationsaustauschs werden auch Ressourcen effizienter als zuvor eingesetzt, wodurch komplexe Aufgaben besser und unkompliziertere einfacher umgesetzt werden können (Katz & Kahn, 1978, S. 332).

In Branchen, die eine hohe Kreativität, Flexibilität und komplexe Entscheidungen aufweisen, wie beispielsweise die Technologiebranche, konnte durch Shared-Leadership-Konzepte gegenüber den traditionellen Führungsmodellen eine Steigerung der Effektivität nachgewiesen werden. Zudem trägt ein Shared-Leadership-Ansatz dazu bei, dass sich die internen Führungsmuster in Organisationen verstärkter entwickeln können, wodurch auch die

Einstellungen und Erwartungen von Teammitgliedern positiv beeinflusst werden können (Carson, Tesluk & Marrone, 2007, S. 1230).

Ferner konnte in einer weiteren Studie gezeigt werden, dass ein ausgeprägtes Shared-Leadership-Konzept in einer Organisation auch dazu beiträgt, dass sich der Austausch von Ideen erhöht, wodurch sowohl die Kreativität als auch die Innovationsgeschwindigkeit gesteigert werden kann (Hoch, 2013, S. 171).

Pearce und Manz (2005) fanden in ihrer Untersuchung heraus, dass durch die Teilung der Führungsverantwortung auch das Commitment des Personals erhöht werden kann. Der Shared-Leadership-Ansatz kann zudem dazu beitragen, dass Beziehungen zwischen den Teammitgliedern und der Organisation vertieft werden. Durch die Übertragung einer höheren Verantwortung in der Organisation haben Teammitglieder mehr Kontrolle über die Aufgaben, ihre Erfolge und auch ihre Arbeitszeiten, wodurch das Selbstbewusstsein gestärkt wird. Ein erhöhtes Selbstbewusstsein kann für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ausschlaggebend sein (Pearce & Manz, 2005, S. 136).

Au (2016) kam in seiner Untersuchung auch zu dem Ergebnis, dass der Shared-Leadership-Ansatz dazu beiträgt, die Effizienz, den innerbetrieblichen Zusammenhalt, die Wertschätzung und Hilfsbereitschaft in der Belegschaft zu erhöhen, wodurch sowohl das Vertrauen als auch die Zufriedenheit des Personals gesteigert werden kann (Au, 2016, S. 16).

Einen weiteren positiven Nebeneffekt haben Bienefeld und Grote (2014) in ihrer Studie dargelegt. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass eine positive Korrelation zwischen der Leistungsfähigkeit von Teams, der Komplexitätsbewältigung von Aufgaben und der Transparenz in Organisationen besteht (Bienefeld & Grote, 2014, S. 280).

Shared Leadership kann jedoch auch negative Folgen haben. So werden in der wissenschaftlichen Literatur die Risiken und Herausforderungen diskutiert, die Organisationen vor der Einführung von Shared Leadership bewusst sein sollten.

Grundsätzlich bedeutet die Implementierung von Shared Leadership in einer Organisation eine Veränderung. Diese Veränderung wiederum geht in der Regel mit etwas Neuem bzw. Ungekannten einher, wodurch Organisationsmitglieder oftmals zu Beginn mit Skepsis oder Ablehnung reagieren (Kroehl, 2016, S. 32). Eine erste Skepsis beziehungsweise Ablehnung kann umgehend zu Widerstand in der Belegschaft führen, welcher sich auf unterschiedlichen Ebenen manifestieren kann. Ein heftiger Widerstand kann im Weiteren dazu führen, dass Konflikte geschürt werden (Stolzenberg & Heberle, 2022, S. 5).

In Unternehmen mit streng hierarchischen Strukturen ist das Risiko eines Misserfolges höher als bei Unternehmen mit flacheren Hierarchien. Etablierte Führungskräfte haben bei der Einführung von Shared Leadership oftmals die Befürchtung, ihre Autorität zu verlieren. Dieses

Risiko muss bereits vor einer Einführung von Shared Leadership berücksichtigt werden, damit frühzeitig entgegengesteuert werden kann (Kauffeld et al., 2017, S. 237).

Nicht jedes Unternehmen eignet sich aufgrund der internen Strukturen, Prozesse und der Unternehmenskultur dazu, dass die Führung auf mehrere Personen übertragen wird. Diesbezüglich ist es relevant, dass die Einführung von Shared Leadership in Unternehmen sorgfältig geplant wird und erforderliche Anpassungen in den Rahmenbedingungen vorgenommen werden, damit der Erfolg eines neuen Führungskonzeptes gewährleistet werden kann. Erfolgt eine unkoordinierte Umsetzung eines neuen Führungskonzeptes, ist das Risiko des Misserfolges hoch. Ferner muss der Organisation bewusst sein, dass Shared Leadership kein einmaliger, sondern ein dynamischer Prozess ist, wodurch je nach Unternehmenssituation mehrmals eine Neubewertung erfolgen muss (Scott & Caress, 2005, S. 8–10).

Unsicherheiten und Widerstände in der Belegschaft können auch aufgrund des Zeitfaktors entstehen. Bei einer umgehenden Einführung von Shared Leadership in neuformierten Teams mangelt es für gewöhnlich am entsprechenden Know-how, an den Fähigkeiten und am Verständnis dafür, mit dieser Führungsform umgehen zu können. Der Shared-Leadership-Ansatz bedarf ausreichend Zeit, damit die dafür notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten aufgebaut werden können. So kann Risiken eines Misserfolges bei der Einführung vorgebeugt werden (Small & Rentsch, 2011, S. 203).

Ferner kann es bei einer erfolgreichen Implementierung von Shared Leadership in Organisationen im Laufe der Zeit zu Machtkämpfen und Konflikten kommen. Beispielsweise können persönliche Probleme mit Teammitgliedern sowohl affektive als auch kognitive Konflikte fördern, wodurch ein solches Führungskonzept ins Wanken geraten kann. Diese Konflikte können sich in weiterer Folge auf die Aufgabenerfüllung und Entscheidungsfindung auswirken, wodurch es zu kontraproduktiven Effekten hinsichtlich der Zielerreichung kommen kann (Jehn & Mannix, 2001, S. 238).

Bei der Einführung von Shared Leadership in Organisationen werden auch die Hierarchien abgeflacht, wodurch Entscheidungswege abgekürzt werden sollen. Jedoch können diese aufgrund der Machtverteilung auch komplexer ausfallen, als dies bei hierarchischen Führungsansätzen der Fall ist (Ameln & Kramer, 2012, S. 202).

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass das Risiko von Fehlentscheidungen oder schlechten Entscheidungen durch ein Shared Leadership durch die Machtverteilung auf Personen mit vielfältigen Kompetenzen und Interessen reduziert werden kann. In diesem Kontext kann es jedoch passieren, dass Personen mit unterschiedlichen Interessen und Kompetenzen einen höheren Zeitaufwand benötigen, um Entscheidungen zu treffen. Dieses

Risiko ist insbesondere dann hoch, wenn die Rollenverteilung in der Führungsstruktur von Shared Leadership unklar ist (Landes & Steiner, 2023, S. 181).

Shared Leadership kann nur dann zielführend in Unternehmen eingesetzt werden, wenn vorab eine adäquate Planung durchgeführt wird und die Kompetenzen und Fähigkeiten der Teammitglieder entsprechend eingesetzt werden.

2.5 Erfolgsmessung Shared Leadership

Grundsätzlich ist der Begriff Erfolg relativ und basiert oftmals sowohl auf intrinsischen als auch auf extrinsischen Motivationsfaktoren, welche den Erfolg individuell definieren. Während der persönliche Erfolg oftmals am Erfolg oder Misserfolg anderer gemessen wird, erfolgt die Erfolgsmessung von Unternehmen in der Regel daran, ob die Ziele erreicht bzw. inwieweit diese nicht erreicht wurden (Wieden, 2012, S. 117).

In der vorliegenden Untersuchung steht vor allem der Erfolg von Unternehmen im Fokus, wobei in der nachfolgenden Definition der Begriff Erfolg im Kontext von Unternehmen und nicht als Erfolg von Individuen betrachtet wird.

In der wissenschaftlichen Literatur besteht keine einheitliche Definition für den Begriff Unternehmenserfolg, zumal Definitionsansätze von Unternehmenserfolg von Faktoren wie beispielsweise Unternehmensstrategie und -charakteristika abhängen können und der Erfolg von Unternehmen entweder in Form von quantitativen oder qualitativen Kennzahlen gemessen werden kann (Wolfond, 2018, S. 83).

Seibert beschreibt Erfolg als ein positives Ergebnis von zweckgerichtetem Handeln, welcher sich je nach Handlung beispielsweise in materiellem Gewinn, Leistungsfähigkeit oder Anerkennung äussert (Seibert, 1987, S. 53). Ähnlich definiert Nagel (1997) den Erfolgsbegriff, indem er zwischen wirtschaftlichem und sozialem Erfolg unterscheidet. Während sich der soziale Erfolg von Unternehmen in der Leistungsmotivation oder Arbeitszufriedenheit widerspiegelt, zeigt sich der monetäre Erfolg durch finanzielle Kennzahlen wie beispielsweise den Gewinn (Nagel, 1997, S. 248–250). Für die vorliegende Untersuchung wird der Erfolg wie auch bei Seibert (1987) als positives Ergebnis von zweckgerichtetem Handeln bzw. als Zielerreichung betrachtet.

Ausgehend von den Auswirkungen, die sich durch Shared Leadership in Organisationen ergeben können, kann auch die Messung des Erfolges dieses Führungsansatzes unterschiedlich bzw. je nach Kontext erfolgen. Wenn beispielsweise eine Organisation den Fokus auf das Commitment legt, wäre es möglich, den Erfolg von Shared Leadership anhand von Umfragen beim Personal, der Fluktuationsquote oder der Anzahl von Fehltagen zu messen. Wenn die Zielsetzung bei der Einführung von Shared Leadership jedoch eher auf

ökonomische Aspekte einer Organisation ausgerichtet werden soll, kann der Erfolg des Führungsansatzes z. B. über finanzielle Erfolgskennzahlen evaluiert werden.

Da in der vorliegenden Untersuchung vor allem die Bewältigung des Führungs- und Fachkräftemangels in der Versicherungsbranche bzw. bei der Suva ausschlaggebend ist, werden die finanziellen Erfolgsmessungen aussen vorgelassen, wodurch der Fokus vorwiegend auf Kennzahlen liegt, die sich mit dem Thema Mitarbeiterbindung beschäftigen.

In diesem Kontext eignet sich beispielsweise der Employee Experience Questionnaire (EXQ) als Instrument dafür, den Erfolg von Shared Leadership zur Bewältigung des Führungs- und Fachkräftemangels zu messen. Der EXQ kann für verschiedene Fragestellungen der empirischen Organisationsforschung eingesetzt werden. Dazu gehört z. B. die Messung der Arbeitgeberattraktivität oder des organisationalen Commitments, der Arbeitszufriedenheit sowie des individuellen und des kollektiven Engagements in Organisationen (Fischer, Hüttermann & Werther, 2021, S. 7).

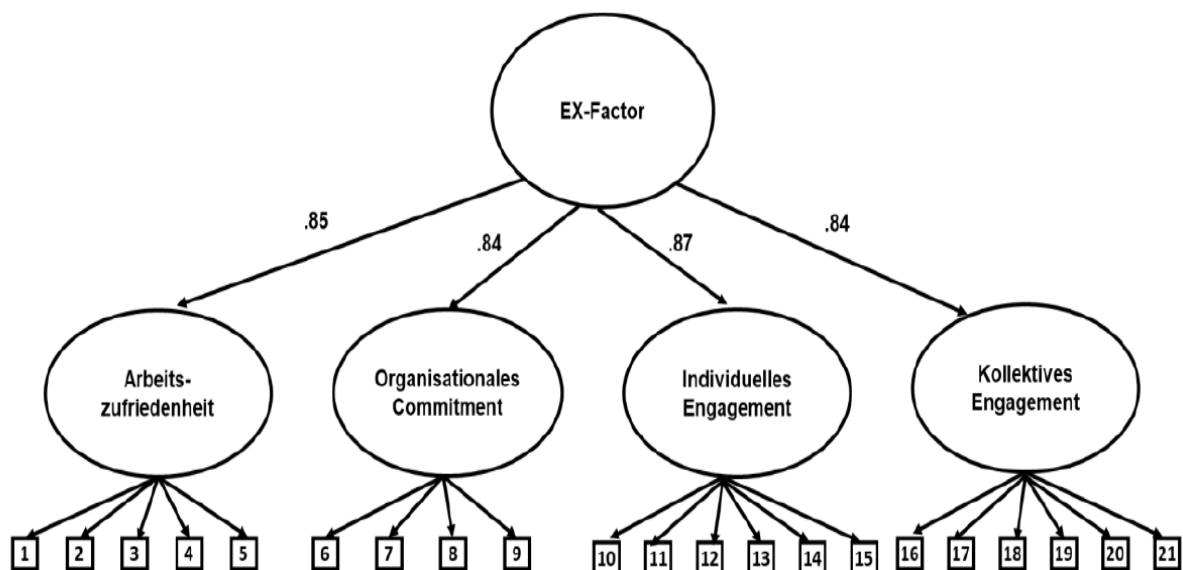


Abbildung 4: Aufbau EXQ-Fragebogen

Quelle: Fischer et al., 2021, S. 12.

Das Messmodell EXQ setzt sich aus 21 Items zusammen (siehe Abbildung 4). Die ersten fünf Items fokussieren sich auf die Arbeitszufriedenheit, wobei sich die Fragen in Anlehnung an Smith, Kendall und Hulin (1969) orientieren, «die die Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit, den Teamkollegen, der Führungskraft, der Vergütung sowie den Entwicklungsmöglichkeiten abbilden» (Fischer et al., 2021, S. 9). Beim organisationalem Commitment wiederum wurden vier Items von Mowday, Steers und Porter (1979) adaptiert.

Das individuelle Engagement wurde von Rich, Lepine und Crawford (2010) abgeleitet und differenziert zwischen drei Dimensionen: einer emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Dimension, wobei pro Dimension zwei Items herangezogen werden.

Zur Messung des kollektiven Engagements wurde das Engagement-Konzept nach Kahn (1990) als Vorlage herangezogen mit ebenfalls je zwei Items pro emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Dimension (Fischer et al., 2021, S. 9). Nach Einschätzung der Autoren nimmt die Umfrage – die Internetumfrage Computer Self-Administered Questionnaire (CSAQ) als Erhebungsmodus – rund fünf Minuten in Anspruch und liefert aussagekräftige und bereits mehrjährig erprobte Ergebnisse (Fischer et al., 2021, S. 4).

Neben der Messung qualitativer Faktoren wie Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment sowie individuelles und kollektives Engagement könnte der Shared-Leadership-Ansatz auch anhand quantitativer Kennzahlen wie Fluktuations- und Einstellungsrate gemessen werden, folglich anhand quantitativer Kennzahlen der Personalabteilung (Höf-Bausenwein, 2022, S. 280). In Tabelle 3 werden relevante Kennzahlen des Personalcontrollings mit Formeln dargestellt, die zur quantitativen Messung herangezogen werden könnten.

Tabelle 3: Übersicht Personalkennzahlen

Kennzahl	Berechnung	Verbreitungsgrad
Krankenquote	$\frac{\text{Kranktage/-stunden/}}{\text{Solltage/-stunden}} \times 100$	79 %
Fluktuationsquote	$\frac{\text{Anzahl MA-Abgänge im Zeitraum X}}{\text{Gesamtzahl MA zu Beginn Zeitraum X}} \times 100$	76 %
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	$\frac{\text{Summe Dienstalalter aller MA}}{\text{Anzahl aller MA}}$	62 %
Überstundenquote	$\frac{\text{Überstunden}}{\text{Sollstunden}} \times 100$	61 %
Durchschnittlicher Personalaufwand pro Kopf	$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Anzahl aller MA}}$	60 %
Anzahl Bewerber pro Inserat	Anzahl eingegangener Bewerbungen je Inserat	48 %
Durchschnittliche Weiterbildungstage pro Mitarbeiter	$\frac{\text{Summe aller Weiterbildungstage}}{\text{Anzahl aller MA}}$	47 %
Durchführungsrate der MA-Gespräche	$\frac{\text{Durchgeführte Mitarbeitergespräche}}{\text{Durchzuführende Mitarbeitergespräche}}$	47 %
Durchschnittliche Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter	$\frac{\text{Gesamte Weiterbildungskosten}}{\text{Anzahl aller MA}}$	46 %
Personalkosten pro Vollzeitäquivalent	$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Vollzeitäquivalente}}$	41 %

Quelle: Höf-Bausenwein, 2022, S. 280.

Im letzten Teil dieses Kapitel wechselt die Autorin von den theoretischen Aspekten zur Unternehmung Suva, für welche am Ende dieser Arbeit ein entsprechendes Forschungsergebnis vorliegen soll.

2.6 Unternehmensvorstellung Suva

Mit der steigenden Industrialisierung Ende des 19. Jahrhunderts beginnt die Geschichte der Suva. Dabei waren die Arbeitsbedingungen schlecht und ein Versicherungsschutz für Arbeitnehmende existierte kaum. Folglich konnte ein Unfall eine ganze Familie ins Unglück stürzen und existenziell bedrohen. Damit besonders gefährdete Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Industrie und Gewerbe gegen das hohe Unfallrisiko geschützt werden, beschloss der schweizerische Gesetzgeber eine obligatorische Unfallversicherung (Suva, 2024c). Im Jahr 1912 wurde nach zwei Anläufen bei der Stimmbevölkerung das Bundesgesetz über die Unfallversicherung (UVG) verabschiedet. Dabei bestimmt das UVG, welche Betriebe und Betriebsarten und ihre Angestellten bei der Suva versichert sein müssen. Entscheidend für diese Zuordnung sind die in diesen Betrieben ausgeübten betrieblichen Tätigkeiten – oder die Art und Weise, wie diese Arbeiten ausgeübt werden.

Aufgrund des Ersten Weltkrieges erfolgte die Betriebsaufnahme des Unternehmens erst im Jahr 1918. Bereits 1920 versicherte die Suva über die Hälfte aller Betriebe – rund 61 % der Beschäftigten – in der Schweiz. Durch die steigende Bedeutung der Unfallverhütung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eröffnete die Suva 1974 ihre erste Rehabilitationsklinik in Bellikon.

Im Jahr 1984 wurde das neue Bundesgesetz und die dazugehörige Verordnung über die Unfallversicherung (UVV) eingeführt, wodurch es zu einem grundlegenden Systemwechsel kam. So wurde damals die Unfallversicherung für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer obligatorisch. Dabei dürfen auch andere private Kranken- und Unfallversicherer die Unfallversicherung anbieten, jedoch nur für bestimmte Berufsbranchen. Die bereits bei ihr versicherten Berufszweige durfte die Suva weiter versichern (Suva, 2024c). Die Eröffnung der zweiten Rehabilitationsklinik in Sion erfolgte im Jahr 1999, womit auch ein Teil der französischen Schweiz in der Rehabilitationslandschaft abgedeckt wurde.

Im Jahr 2005 führte die Suva einen weiteren Sozialversicherungszweig mit eigenem Gesetz ein, die Militärversicherung, welche vom Bund finanziert wird. Im Jahr 2017 trat die 2015 im Schweizer Parlament beschlossene Revision des UVG in Kraft, wodurch Deckungslücken und Überentschädigungen sowie eine Vollzugsverordnung für arbeitslose Personen verankert wurden (Suva, 2024b).

Aktuell beschäftigt die Suva rund 4670 Arbeitnehmende an 18 Standorten, die in Regionen der ganzen Schweiz aufgeteilt sind. Dabei versichert sie ca. 136'610 Betriebe mit mehr als zwei Millionen Versicherungsnehmenden. Im Jahr 2023 wurden über 495'000 Unfälle und Berufskrankheiten reguliert. Seit 2013 baut die Suva Ausgleichsreserven ab und erstattet

überschüssige Anlageerträge. So wurde der Werkplatz Schweiz im Jahr 2023 mit über 754 Mio. Franken entlastet.

Auf operationeller Ebene ist das oberste leitende und vollziehende Organ die Geschäftsleitung, welche das Unternehmen nach aussen hin vertritt. Die Mitglieder der Geschäftsleitung – Frau Edith Müller Loretz, Herr Hubert Niggli und Herr Daniel Roscher – sind für die Unternehmensführung verantwortlich. Sie sind demnach für die Vorbereitung der Geschäfte in ihren jeweiligen Departementen zuständig und setzen Beschlüsse des Suva-Rates, der Ausschüsse und der Kommissionen um. Der Vorsitzende der Geschäftsleitung – Herr Felix Weber – trägt die Aufsicht der Departemente, womit ihm die Gesamtverantwortung der operativen Führung obliegt. Die Suva hat vier elementare Aufgabenbereiche und die dazugehörenden Departemente, (Suva, 2024a):

- Kunden und Partner
- Schadenmanagement und Rehabilitation
- Gesundheitsschutz und Personal
- Finanzen und Informatik

Durch die lange Erfolgsgeschichte der Suva hat sich sowohl die Unternehmenskultur als auch die Führungskultur gefestigt, wodurch Veränderungen oftmals schwierig umsetzbar sind. Eine stetige Weiterentwicklung ist jedoch auch für die Suva unabdingbar, da auch sie den vorhandenen Führungs- und Fachkräftemangel spürt.

In den letzten Monaten wurde in einem Suva-Standort der Shared-Leadership-Ansatz implementiert, jedoch bestehen bislang noch keine signifikanten Resultate oder weitergehende Pilot-Projekte. Diesbezüglich sind sich die Verantwortlichen im Unternehmen auch nicht sicher, ob die Einführung dieses Führungskonzeptes die Problematik des Führungs- und Fachkräftemangels lösen bzw. einen positiven Beitrag zur Lösung leisten kann.

3 Methodik

3.1 Methodenwahl

Die empirische Sozialforschung unterscheidet grundsätzlich zwischen qualitativen und quantitativen Untersuchungsmethoden, wobei nicht immer eine trennscharfe Differenzierung möglich ist. In der Regel fokussieren sich quantitative Forschungsmethoden auf zahlenmässige Ausprägungen eines Untersuchungsgegenstandes, quantitative Forschungsmethoden beschäftigen sich demnach vorwiegend mit Statistiken, um beispielsweise Hypothesen zu verifizieren oder zu falsifizieren (Kirchmair, 2022, S. 2).

Die qualitative Sozialforschung wiederum stellt das subjektive Erleben von Betroffenen in den Vordergrund, um Abläufe, Strukturmerkmale oder Deutungsmuster ableiten zu können. Das Erkenntnisinteresse liegt daher vorwiegend in der subjektiven Erfahrung im Alltag des Menschen. Diesbezüglich werden nicht objektive Wahrheiten untersucht, sondern vielmehr das, was Menschen zu Handlungen und Denkmustern bewegt (Gebhart, Perkhofer & Tucek, 2023, S. 71–72).

Bei der vorliegenden Masterthesis soll untersucht werden, welchen Mehrwert ein Shared-Leadership-Konzept für ein Unternehmen bringen kann, im konkreten für die Suva. Ferner sollen je nach Eignung dieses Konzeptes für die Suva Handlungsempfehlungen oder Alternativkonzepte abgeleitet werden. Diesbezüglich handelt es sich um ein Forschungsvorhaben, welches nicht nach zahlenmässigen Ausprägungen fragt. Vielmehr sollen Sichtweisen und Gedanken von Personen, die über Fachkenntnisse zum Shared-Leadership-Konzept verfügen, analysiert werden, damit Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. In diesem Kontext verlangt die Forschungsfrage eine qualitative empirische Untersuchung. Mayring (2020) schlägt diesbezüglich folgendes, in Abbildung 5 dargestelltes Vorgehen in der empirischen Sozialforschung vor.

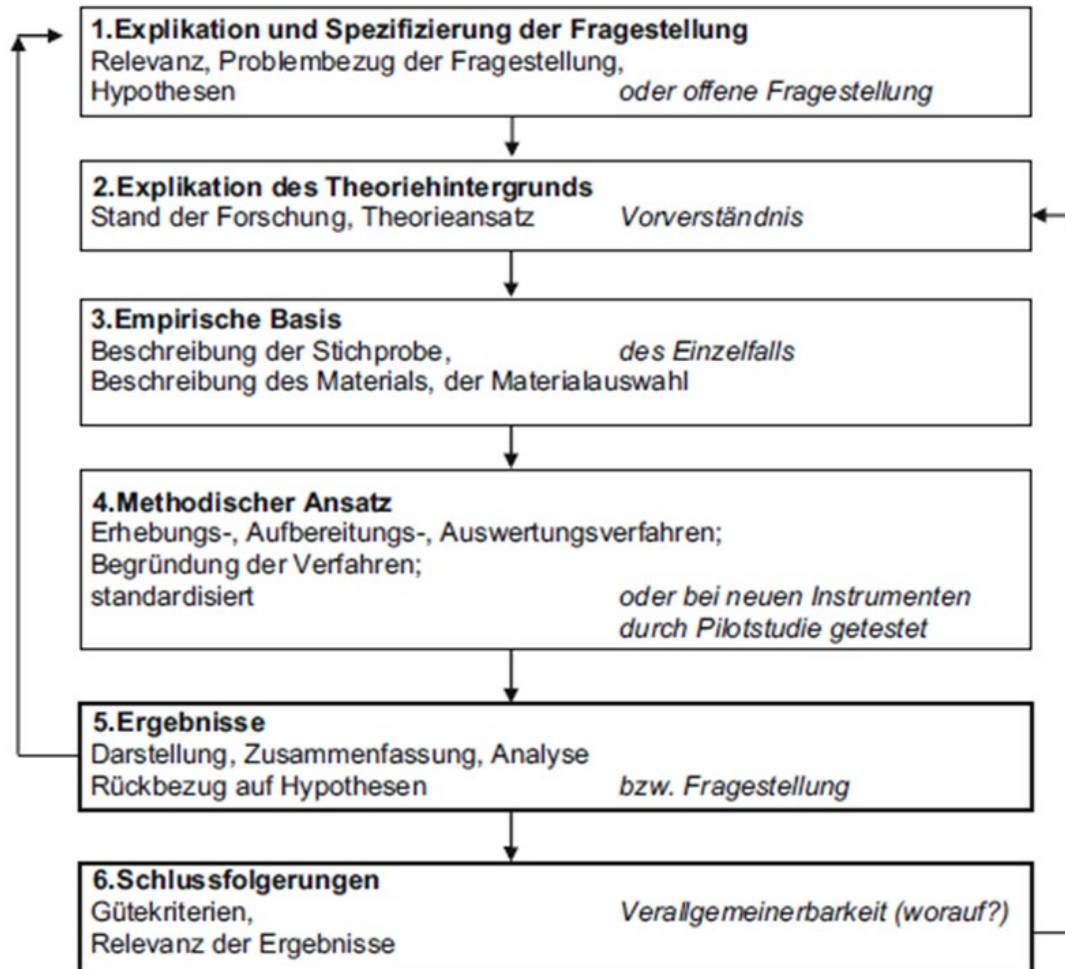


Abbildung 5: Vorgehen empirische Forschung

Quelle: Mayring, 2020, S. 7.

Im ersten Schritt wird nach Mayring (2020) der Problembezug der Fragestellung dargestellt. Danach muss der theoretische Hintergrund bzw. Ansatz erarbeitet werden (vgl. Kap. 2). Die Schritte 3 und 4 fokussieren sich auf die empirische Basis, was die Festlegung der Stichprobe und des methodischen Ansatzes für die empirische Untersuchung bedeutet. Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse dargestellt und mit der wissenschaftlichen Literatur verglichen und im letzten Schritt 6 erfolgen die Schlussfolgerungen in Bezug auf den Forschungsgegenstand.

In der qualitativen Sozialforschung können in der Regel drei Erhebungsinstrumente für die Generierung von Informationen differenziert werden: die Befragung, die Beobachtung und das Experiment (Kirchmair, 2022, S. 14–15). Da sich der vorliegende Untersuchungsgegenstand auf die Sicht- und Denkweisen von Menschen mit Fachwissen im Bereich Shared Leadership fokussiert, welche im Zuge eines Experimentes oder einer Beobachtung schwierig zu gewinnen sind, wurde eine Befragung als Erhebungsmethode gewählt. Befragungen können in unterschiedlichen Formen erfolgen, so werden Online-, persönliche Befragungen und

schriftliche oder Telefonbefragungen differenziert. Da bei schriftlichen und Onlinebefragungen Rück- und Zwischenfragen schwierig sind (Kirchmair, 2022, S. 15–17) und die Ergebnisse für die vorliegende Untersuchung mithilfe von offenen Fragen erarbeitet werden sollen, wurde für die nachfolgende empirische Untersuchung eine persönliche Befragung herangezogen.

Ein relevanter Vorteil der persönlichen Befragung ist, dass Forscherinnen und Forscher mit den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern im Zuge des Gesprächs eine persönliche Beziehung aufbauen können, um eine vertrauensvolle und gesprächsfördernde Atmosphäre zu schaffen. Dadurch werden Fragen in der Regel authentischer beantwortet, und ein höherer Wissensgewinn ist möglich (Kirchmair, 2022, S. 15).

Da die Thematik des Untersuchungsgegenstandes spezifisches Fachwissen bei Führungskonzepten erfordert, hat sich die Forscherin für die Durchführung von Experteninterviews entschieden. Diese Erhebungsform des Experteninterviews wird im folgenden Abschnitt ausgeführt.

3.2 Experteninterviews

Für gewöhnlich werden Experteninterviews bei qualitativen empirischen Untersuchungen dann gewählt, wenn der Untersuchungsgegenstand ein spezielles Fachwissen voraussetzt. Grundsätzlich werden unter Expertinnen und Experten Personen verstanden, denen entweder ein Rollenwissen (Insiderwissen über Kontexte oder Hintergründe) zugeschrieben wird oder die spezifische Erfahrungen, Erprobtheit oder eine fundierte Ausbildung in einem spezifischen Wissensgebiet aufweisen (Helfferich, 2022, S. 887–888).

Bogner, Littig und Menz (2014) differenzieren drei unterschiedliche Formen von Experteninterviews. Diese werden in der Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Formen Experteninterviews

	Explorative Experteninterviews	Fundierende Experteninterviews
<i>Informatorische Experteninterviews</i>	Experteninterview zur explorativen Datensammlung	Systematisierendes Experteninterview
<i>Deutungswissensorientierte Experteninterviews</i>	Experteninterview zur Exploration von Deutungen	Theoriegenerierendes Experteninterview

Quelle: Bogner et al., 2014, S 23.

Explorative Experteninterviews verfolgen das Ziel, dass eine erste Orientierung für ein Problemfeld erarbeitet wird. Systematisierende Experteninterviews wiederum dienen dazu, eine umfassende Erhebung zu einem bestimmten Forschungsthema durchzuführen. Experteninterviews werden als Ratgeber genutzt, damit Informationslücken geschlossen

werden können. Letztendlich sind die theoriegenerierenden Experteninterviews zu nennen, in deren Zentrum Routinen, Handlungsorientierungen oder Wahrnehmungsmuster stehen, damit Theorien entwickelt werden können (Bogner et al., 2014, S. 23–25).

In der vorliegenden empirischen Untersuchung sollen vorwiegend Handlungsempfehlungen bzw. Alternativen für die Suva im Kontext eines innovativen Führungskonzeptes entwickelt werden. Die dafür genutzte Befragung kann daher als systematisierendes Experteninterview betrachtet werden.

Das Kerninstrument in dieser Untersuchung ist der Interviewleitfaden. Dieser wird grundsätzlich dafür eingesetzt, damit der thematische und inhaltliche Fokus bei den Interviews nicht verloren geht. Mithilfe eines Leitfadens wird zudem die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erleichtert (Egelhaaf, 2023, S. 56).

Der Interviewleitfaden wurde in drei Hauptkategorien untergliedert: Einführungs-, Haupt- und Abschlussfragen. Erstere dienen dazu, das Gespräch unkompliziert und auflockernd zu beginnen. Die Hauptfragen wiederum fokussierten sich auf das Kernthema Shared Leadership, und die Abschlussfragen dienen dazu, kurz über künftige Entwicklungen zu sprechen und ein persönliches Statement der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner einzufordern. Der verwendete Leitfaden für die Experteninterviews befindet sich im Anhang.

3.3 Zielgruppe

Bei der Zielgruppenauswahl müssen sich Forscherinnen und Forscher im ersten Schritt über die Stichprobe, folglich die Personen, welche über Fachwissen verfügen, Gedanken machen. Hierbei existieren in der qualitativen Forschung unterschiedliche theoriegeleitete Strategien für die Stichprobenziehung (Baur & Blasius, 2022, S. 12). Grundsätzlich kann in der qualitativen Sozialforschung zwischen einer willkürlichen (Convenience-Sampling) und einer kriteriengeleiteten bewussten Auswahl differenziert werden.

Bei einer willkürlichen Stichprobenauswahl erfolgt die Stichprobensuche nicht nach Kriterien. Hierbei können sogenannte Ad-hoc- oder Gelegenheitsstichproben genutzt werden. Bei der Ad-Hoc Stichprobe ist die Grundlage eine bestehende Situation und die Gelegenheit, gerade diese Situation zu verwenden, damit sie unmittelbar ausgewertet werden kann. Weiter werden zu den willkürlichen Auswahlverfahren selbstgenerierende Stichproben und das Schneeballverfahren gezählt. Selbstgenerierende Stichproben ergeben sich durch eine willkürliche Auswahl im Alltag oder im Unternehmen. Die Auswahl durch ein Schneeballverfahren wiederum startet mit einem beliebigen Startpunkt bzw. einer Person, welche befragt wird und dann entweder auf andere Personen hinweist, andere geeignete Personen kennt oder relevante Informationen für die Stichprobenauswahl (z. B. Orte oder Unternehmen etc.) kennt, worüber weitere Probandinnen und Probanden gefunden werden

können. Eine kriteriengeleitete bewusste Auswahl wiederum geht von den theoretischen Überlegungen aus, wobei die Zielsetzung eine theoretische Generalisierbarkeit der Erkenntnisse ist (Akremi, 2022, S. 413–415).

Aufgrund der spezifischen Thematik wurden vorab Kriterien von der Forscherin festgelegt, die bei der Stichprobenauswahl berücksichtigt wurden. Erstens sollten die Probandinnen und Probanden persönliche Erfahrungen mit Shared Leadership (positiv oder negativ) aufweisen. Ferner sollten sie einen Bezug zum Sozialversicherungsumfeld haben. Hinsichtlich Geschlecht, Alter sowie der Profession im Unternehmen wurden keine Ausschlusskriterien festgelegt. Die Präferenz lag aber bei einer diversen Auswahl von Probandinnen und Probanden.

Im nächsten Schritt musste die Stichprobengröße festgelegt werden. Da es sich um eine qualitative Untersuchung handelt, sah die Forscherin eine Stichprobengröße von fünf bis sieben Probandinnen und Probanden als ausreichend an, um adäquate Ergebnisse für die Untersuchung gewinnen zu können. Es wird davon ausgegangen, dass eine grössere Stichprobe einen immer kleineren Erkenntnisgewinn mit sich bringen würde (Ritschl & Stamm, 2023, S. 68). Nachfolgend wird die Stichprobenziehung beschrieben.

Aufgrund ihrer langjährigen Firmenzugehörigkeit zur Suva verfügt die Forscherin über ein internes Netzwerk, wodurch sie sowohl die Suva-Abteilungen als auch -Regionen gut kennt. So konnten bereits zwei Probanden für die qualitativen Experteninterviews gewonnen werden. Neben den Kollegen konnten auch im Freundeskreis der Forscherin drei Interviewpartnerinnen und Interviewpartner gefunden werden, die Erfahrungen mit Shared Leadership haben und im Umfeld der Sozialversicherung, allerdings nicht in der Unfallversicherung, tätig sind. Letztendlich konnten noch zwei weitere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner durch die Unterstützung des begleitenden Dozenten für die Interviews gefunden werden.

In Tabelle 5 werden die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner für die qualitative empirische Untersuchung dargestellt. Im Vorfeld waren sieben Interviews geplant, jedoch kam es mehrmals zu kurzfristigen Terminabsagen von zwei Interviewpartnern, wodurch in Absprache mit der MAS-Betreuung lediglich fünf Interviews durchgeführt werden konnten.

Tabelle 5: Interviewpartner (codiert)

Codierung	Alter	Geschlecht	Profession
I1	58 Jahre	männlich	Bereichsleiter
I2	42 Jahre	weiblich	Global-Brand-Direct-Manager

Codierung	Alter	Geschlecht	Profession
I3	46 Jahre	weiblich	Abteilungsleiterin Kommunikationsberatung und Marketing
I4	48 Jahre	weiblich	Human-Resources- Manager
I5	61 Jahre	männlich	Abteilungsleiter, Betriebswirtschafter

Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Stichprobenauswahl für die empirische Untersuchung wurden die Interviews terminlich festgesetzt und durchgeführt. Die Durchführung wird in Abschnitt 3.4 dargelegt.

3.4 Interviewdurchführung

Die Interviews fanden zwischen dem 22. Mai 2024 und dem 31. Mai 2024 statt. Im ersten Schritt wurden die ausgewählten Probandinnen und Probanden per Mail angeschrieben, sodass ein Termin vereinbart werden konnte. Nach dessen Festlegung wurde eine weitere Mail mit der Einverständniserklärung sowie dem Interviewleitfaden gesendet. Nach den Interviews erfolgte zusätzlich eine Mail mit der Anfrage bezüglich Verwendung von Zitaten. Weiter wurde allen Expertinnen und Experten ein Dankespräsen für die aufgewendete Zeit zugestellt. Für die Durchführung von qualitativen Experteninterviews schlagen Lamnek und Krell folgende acht Prinzipien vor, die es einzuhalten gilt (Lamnek & Krell, 2016, S. 143–146):

- Prinzip des Alltagsgesprächs: Zwischen den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern sollte eine angenehme Gesprächsatmosphäre geschaffen werden, damit authentische Antworten erhalten werden.
- Prinzip der Zurückhaltung: Forscherinnen und Forscher sollten sich bei Interviews zurückhalten, damit die Probandinnen und Probanden bei der Beantwortung der Fragen ausreichend zu Wort kommen können.
- Prinzip der Relevanzsysteme der Betroffenen: Forscherinnen und Forscher sollten sich im Zuge der Interviews auf die Forschungsschwerpunkte fokussieren.
- Prinzip der Kommunikativität: Die Frageformulierungen sollten sich entsprechend den Bedürfnissen, dem Wissen und den Erfahrungen der Probandinnen und Probanden gestalten.
- Prinzip der Offenheit: Forscherinnen und Forscher sollten, um dieses Prinzip einhalten zu können, auf unerwartete Aspekte eingehen, die sich im Gesprächsverlauf ergeben.

- Prinzip der Flexibilität: In den Interviews sollten Forscherinnen und Forscher auf die individuellen Bedürfnisse der Probandinnen und Probanden eingehen.

In Tabelle 6 wird die Interviewdurchführung mit Codierung, Dauer und Datum dargelegt. Da alle Interviews mit MS Teams durchgeführt wurden, wurde auf die Darstellung des Mediums verzichtet.

Tabelle 6: Interviewdurchführung

Codierung	Datum der Durchführung	Dauer des Gesprächs
I1	22.05.2024	56:32 Minuten
I2	22.05.2024	40:28 Minuten
I3	24.05.2024	58:25 Minuten
I4	29.05.2024	45:08 Minuten
I5	31.05.2024	28:15 Minuten

Quelle: Eigene Darstellung

Das Prinzip des Alltagsgesprächs konnte eingehalten werden, indem die mit MS Teams (inklusive Kamera) durchgeführten Interviews im Voraus terminiert wurden, damit ausreichend Zeit für die Interviews vorhanden war. Ferner wurden die Gespräche in schweizerdeutscher Sprache mit den Probandinnen und Probanden durchgeführt. Zum Start wurde jeweils mit Small Talk begonnen, sodass die Gesprächsatmosphäre vorweg aufgelockert wurde.

Die Forscherin hat sich im Zuge der Gespräche in Zurückhaltung geübt und lediglich die Fragen aus dem Leitfaden sowie kleine Zwischenfragen bei unerwarteten Ergebnissen gestellt, wodurch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ausreichend zu Wort kommen konnten. Zur Einhaltung des Prinzips der Kommunikativität, wurde vor der Aussendung der Leitfäden an die Probandinnen und Probanden ein Pretest mit einer Kollegin und einem Kollegen der Suva durchgeführt.

Ferner ist die Forscherin im Zuge der Gespräche immer auf unerwartete Aspekte eingegangen, wodurch bedarfsgerecht auch Zwischenfragen neben denen des Interviewleitfadens gestellt wurden. So konnte auch das Prinzip der Offenheit gewährleistet werden. Die Flexibilität der Interviewdurchführung konnte insofern eingehalten werden, als sich die Forscherin sprachlich an die Probandinnen und Probanden angepasst hat.

Vor dem Interview wurden die Probandinnen und Probanden darüber informiert, dass das Gespräch via MS Teams für die Masterthesis digital aufgezeichnet und anschliessend für die Auswertung transkribiert wird. Wie angeführt, musste das Datenmaterial für die qualitative

Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) im ersten Schritt in ein auswertbares Format – transkribiert – überführt werden.

Der Begriff Transkribieren beschreibt, dass Informationen – wie im vorliegenden Fall MS-Teams-Aufzeichnungen – in eine statische Textform überführt werden. Nach Kowal und O’Connell werden vier Formen der Transkriptionen unterschieden (Kowal & O’Connell, 2012, S. 438–439):

- Standardorthografie: Die Überführung in einen statischen Text erfolgt nach den Normen und Regeln der geschriebenen Sprache. Diesbezüglich wird bei der Verschriftlichung der Informationen auf Versprecher oder Wortdehnungen verzichtet.
- Literarische Umschrift: Bei dieser Form der Transkription werden auch Gesprächseigenheiten wie z. B. Elisionen und Gesprächspausen verschriftlicht.
- Eye-Dialect: Die Verschriftlichung mit dem Eye-Dialect bedeutet, dass sowohl Dialekte als auch der Slang verschriftlicht wird.
- Phonetische Umschrift: Die Verschriftlichung der Daten erfolgt nach dem internationalen phonetischen Alphabet.

Bei der vorliegenden empirischen Untersuchung hat sich die Forscherin vorwiegend der Transkription mit der Standardorthografie bedient, wobei jedoch einige Gesprächspausen (z. B. «Hmmm») mitaufgenommen wurden. Die Transkription der Interviews erfolgte durch die Online-Software Töggel.ch. Die Transkripte mussten jedoch im Anschluss nachkorrigiert werden, sodass die Verständlichkeit und grammatikalische Richtigkeit der Texte hergestellt werden konnten. Die aufgezeichneten Dateien wurden nach der Verschriftlichung gelöscht.

3.5 Auswertung

Die Auswertung der Interviews bzw. Transkripte erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse, wobei die Vorgehensweise nach Mayring (2022) gewählt wurde, da diese Methodik theoriegeleitet arbeitet. Misoch beschreibt die qualitative Inhaltsanalyse als einen interpretativen Forschungsprozess (Misoch, 2019, S. 94). Mayring (2022) beschreibt als Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse, dass anhand von Clustern (Übereinstimmungen) in einer Kommunikationsform wie z. B. Texten oder Interviews Kategorien gebildet werden können, damit Sachverhalte oder Verhaltensweisen untersucht werden können (Mayring, 2022, S. 11).

Bislang existiert in der wissenschaftlichen Literatur keine einheitliche Begriffsabgrenzung für die qualitative Inhaltsanalyse, jedoch haben sich im Laufe der Jahre mehrere Wissenschaftler daran versucht, eine Definition zu finden. Beispielsweise sehen Mayring und Fenzl (2019) diese Form der Analyse als relevantes Instrument, um anhand von statistischen Anhäufungen

Datenmaterial einordnen zu können, damit das zu untersuchende Datenmaterial übersichtlich für die Leserinnen und Leser gestaltet werden kann (Mayring & Fenzl, 2019, S. 634).

Mayring und Brunner (2009) beschreiben die qualitative Inhaltsanalyse als eine systematische Vorgehensweise, sofern diese theoriegeleitet und nach vordefinierten Regeln durchgeführt wird. So sollen erhobene Daten, beispielsweise Interviews, nicht nur reflektiert und analysiert werden, sondern auch mit einer theoriegeleiteten Fragestellung abgeglichen werden. Die Forscher sehen demnach vor allem dann einen Mehrwert in der qualitativen Inhaltsanalyse, wenn die Interpretationen vor einem theoretischen Hintergrund erfolgen (Mayring & Brunner, 2009, S. 670).

Für ein systematisches Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse schlagen Mayring und Brunner vor, dass folgende Bausteine eingehalten werden sollten (Mayring, & Brunner, 2009, S. 671–673):

- Das Datenmaterial sollte in ein Kommunikationsmodell eingeordnet werden, damit Cluster gefunden und die relevanten Inhalte gefiltert werden. Diesbezüglich ist es sinnvoll, beispielsweise Gesprächsaufnahmen oder auch Videos in einen statischen Text zu überführen.
- Für die Durchführung der Analyse sollte ein theoretisches Modell oder eine Theorie herangezogen werden, sodass eine erste Einordnung des Datenmaterials durchgeführt werden kann, wobei bei Datendurchsicht immer wieder neue Unterkategorien gebildet werden können.
- Bei der Analyse sollten die einzelnen Schritte nachvollziehbar beschrieben werden.
- Eine Prüfung anhand von inhaltsanalytischen Gütekriterien sollte dafür erfolgen, um einen gewissen wissenschaftlichen Standard gewährleisten zu können.

Damit verfolgt eine qualitative Inhaltsanalyse den Zweck, dass die relevanten Informationen aus einer Kommunikationsform bzw. einem gesammelten Datenmaterial extrahiert werden. Hierbei handelt es sich in der Regel um Bilder, Texte oder Videomaterial. Eine Extraktion von relevanten Informationen aus dem Datenmaterial ermöglicht eine Analyse der Inhalte, zudem können die Ergebnisse übersichtlich in Kategorien dargelegt werden (Mayring, 2022, S. 23). Als zentrale Charakteristika einer qualitativen Inhaltsanalyse beschreibt Mayring (2022, S. 22–24) folgende Merkmale:

- Als Untersuchungsgegenstand einer qualitativen Inhaltsanalyse dient in der Regel eine Kommunikationsform wie beispielsweise Musik, Symbole, Texte oder Gespräche.
- Für die Analyse wird die zu untersuchende Kommunikationsform in einen statischen Text überführt (z. B. Transkription von Interviews).

- Bei der qualitativen Inhaltsanalyse handelt es sich um ein hermeneutisches Verfahren, demnach steht vorwiegend subjektives bzw. intersubjektives Sinnverstehen eines Sachverhaltes im Fokus.
- Bei der qualitativen Inhaltsanalyse handelt es sich um eine systematische Vorgehensweise, die insbesondere dadurch gewährleistet wird, dass die Methodik nach vordefinierten Regeln durchgeführt wird.
- Durch die Dokumentation der Vorgehensweise kann die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Forschungsmethode gewährleistet werden.
- Die Systematik einer qualitativen Inhaltsanalyse zeigt sich jedoch auch durch den Ausgangspunkt einer theoriegeleiteten Fragestellung.
- Mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ist auch die Möglichkeit gegeben, dass hinsichtlich der Absichten und Wirkungen aus den Kommunikationsformen weitere Rückschlüsse (z. B. Gefühlslagen) geschlossen werden können.

Die qualitative Inhaltsanalyse der vorliegenden Untersuchung erfolgte nach folgenden Schritten:

- Durchlesen aller fünf Transkripte
- Anhand des Interviewleitfadens wurden Grundkategorien (Oberkategorien) gebildet und das Datenmaterial bzw. die relevanten Paraphrasen wurden eingeordnet.
- Weiteres Lesen der Transkripte und Ableitung von Unterkategorien
- Eine Explikation wurde aufgrund der Verständlichkeit der Texte nicht durchgeführt. Es erfolgen lediglich Korrekturen der Transkriptionssoftware.
- Nach der Einordnung des gesamten relevanten Datenmaterials wurden die Ergebnisse übersichtlich mit Ankerbeispielen beschrieben (vgl. Kap. 4).

3.6 Kategorienbildung

Mayring (2022) besteht bei seiner qualitativen Inhaltsanalyse auf eine Unterscheidung zwischen einer deduktiven und induktiven Kategorienbildung. Erstere erfolgt anhand einer Fragestellung oder eines Leitfadens, das heisst, das Datenmaterial wird folglich auf Basis einer theoretischen Überlegung zugeordnet. Unter einer deduktiven Kategorienbildung werden Kategorien aus dem vorliegenden Datenmaterial herausgebildet (Mayring, 2022, S. 68–70). In der nachfolgenden Darstellung der Ergebnisse der fünf Interviews wurden die Hauptkategorien mithilfe einer deduktiven Vorgehensweise auf Basis des Interviewleitfadens gebildet, während die Bildung der Subkategorien induktiv nach Durchsicht des Datenmaterials erfolgte.

4 Ergebnisdarstellung

Im nachfolgenden Kapitel werden die in Kategorien aufgeteilten Forschungsergebnisse, welche aufgrund der Interviews mit den Probandinnen und Probanden erhoben wurden, dargestellt.

4.1 Shared Leadership

In der ersten Hauptkategorie ‹Shared Leadership› wollte die Forscherin ein gemeinsames Verständnis von Shared Leadership für die vorliegende Untersuchung schaffen. Diesbezüglich wurde einleitend die Frage hinsichtlich der Auffassung dieses Begriffes gestellt. So wurde der Begriff Shared Leadership von den Interviewpartnern als gemeinsame Führung, Co-Leadership oder Job- oder Top-Sharing bezeichnet. Nachfolgend hierzu drei Ankerbeispiele aus den Interviews.

« [...] Shared Leadership ist ja so wie es definiert ist, die geteilte Führung. Ich finde das Wort nicht so gut, weil es für mich nicht eigentlich eine geteilte Führung ist, sondern eine gemeinsame Führung und was man teilt, sind eher die Aufgaben. Die Zuständigkeiten kann man vielleicht auch noch teilen, aber die Führung als Ganzes und Verantwortung, die kannst du meiner Ansicht nach nicht teilen. Das ist eine gemeinsame Führung» (I1, 2024, Z37–41).

«Ja, das verstehe ich eigentlich unter Co-Leadership. Wirklich gemeinsam geteilte Rechte und geteilte Pflichten. Aber auch, dass man gemeinsam die Verantwortung übernimmt, wenn die andere Person nicht da ist» (I2, 2024, Z36–39).

«Es ist eben nicht einfach ein Jobsharing, sondern es geht wirklich darum, dass man es gesamthaft gemeinsam verantwortet, aber jeder für sich allein auch voll entscheidungsfähig ist, also das bedeutet, dass wenn ein Entscheid ansteht ich nicht zuerst mit ihr als mein Co-Lead besprechen muss, sondern allein entscheiden kann» (I4, 2024, Z69–72).

Somit wurde Shared Leadership als Konzept verstanden, in dem die Führungsaufgaben, die Verantwortung, Rechte und Pflichten und Entscheidungen nicht von einer einzelnen Person übernommen, sondern auf zwei oder mehrere Personen aufgeteilt werden, sodass gemeinsam geführt werden kann.

4.2 Erfahrung

Bezüglich der Erfahrung hatten vier der fünf Interviewpartner praktische Erfahrungen im Bereich Shared Leadership aufzuweisen. Die fünfte Person (I5, 2024) hatte in diesem Zusammenhang keine persönlichen Erfahrungen, sondern vorwiegend theoretische Erkenntnisse und Erfahrungen Dritter einzubringen. In dieser Hauptkategorie wurde auf die Bildung von Subkategorien verzichtet, da diese Frage keinen Mehrwert hinsichtlich der Forschungsfrage mit sich bringt.

Hinsichtlich der praktischen Erfahrungen hat sich gezeigt, dass Shared Leadership nicht grundlos in einer Organisation implementiert wurde, sondern wegen bestimmter Umstände, wie beispielsweise der Corona-Pandemie, im Unternehmen zur Anwendung kam. Andere wiederum haben sich bereits einige Jahre vor der Pandemie mit modernen Führungskonzepten auseinandergesetzt und diese dann mit Unterstützung des Top-Managements langsam im Unternehmen ausgerollt. Relevant in diesem Zusammenhang war vor allem, dass Shared Leadership nicht ad-hoc umgesetzt wird, sondern es sich um ein Konzept handelt, welches sich im Laufe der Zeit entwickelt, und die betroffenen Personen Vertrauen aufbauen müssen, um zusammenwachsen zu können.

« [...] 2017 und im 2016, wo sie auch schon meine Assistentin gewesen ist, schon am Zusammenwachsen gewesen. Wir haben dann schon langsam angefangen zu überlegen, wie wir Aufgaben aufteilen können oder wer die Verantwortung übernimmt. Damals ist es mehr ein Delegiersystem gewesen oder eher, wo ich ihr meine Aufgaben delegiert habe, die sie dann wahrgenommen hat, wo ich aber in der alleinigen Verantwortung geblieben bin» (I1, 2024, Z70–75).

«So sind wir Peers geworden. Aber ich habe sie schon damals, wo sie bei mir im Team gewesen ist, extrem geschätzt, da sie viel erfahrener gewesen ist als ich. Wir haben dort schon sehr gerne einander als Sparringspartner gebraucht und waren somit dort schon immer sehr eng in der Zusammenarbeit gewesen. Bei meiner Rückkehr habe ich das Team im Lead alleine geführt, aber es ist immer mehr dazu gekommen, die Erwartungen an mich sind sehr stark gestiegen, aber auch die Grösse des Teams ist sehr stark gewachsen» (I2, 2024, Z53–59).

«Für mich wäre das halt eben auch, dass es eine Person gibt, die mehr zu entschieden hat als die andere, also wie ein finales Entscheidungsrecht. Aber da ich es selber nicht gelebt habe, sind das nur meine theoretischen Überlegungen» (I5, 2024, Z49–52).

4.3 Rahmenbedingungen

In der Hauptkategorie «Rahmenbedingungen» sollte weitgehend abgeklärt werden, welche spezifischen Faktoren im Unternehmen dafür vorhanden sein sollten, ein Shared-Leadership-Konzept einführen zu können bzw. welche Voraussetzungen eine Organisation mitbringen sollte, um für ein Shared-Leadership-Konzept geeignet zu sein. Hierbei standen jedoch nicht die Persönlichkeitsanforderungen im Fokus, sondern vorwiegend die organisatorischen Grundlagen und Ressourcen, die für die Implementierung von Shared Leadership als notwendig erachtet werden.

Anhand der Informationen, die in dieser Hauptkategorie durch die Interviews gewonnen werden konnten, wurden folgende Subkategorien abgeleitet:

- Vertrauen und Commitment
- Zeit
- Gemeinsames Werteverständnis

- Verständnis und Bereitschaft
- Aufklärungsarbeit
- Gehaltsgleichheit

Damit Shared Leadership in einer Organisation eingeführt werden kann, bedarf es in erster Linie Vertrauen, Commitment und Freiheiten für die betreffenden Teammitglieder. Wenn das Top-Management nicht hinter einem Konzept steht bzw. dieses nicht vorlebt, drohen Shared-Leadership-Ansätze zu scheitern.

« [...] das Commitment vom Chef und das Vertrauen vom Chef und das Vertrauen, dass das gut kommt. Zudem Freiheit, dies zu organisieren, wie es für die zwei stimmt. Wir haben die ideale Situation gehabt, dass wir in die Rolle und Situation reinwachsen konnten. Aber wenn du dich auf eine Stelle bewirbst, allein, dann ist es, ist es nicht so einfach, dann hast du am Anfang länger, bis du dich findest, und dann musst du auch Missverständnisse am Anfang akzeptieren, da du dich nicht so gut kennst» (I1, 2024, Z168–173).

Ferner ist es relevant, dass für die Findungsphase des Shared-Leadership-Ansatzes Zeit benötigt wird. Teammitglieder müssen sich erst kennenlernen und Vertrauen aufbauen können. So lernen sie auch die gegenseitigen Stärken und Schwächen kennen, um gemeinsam bessere Entscheidungen treffen zu können. Es sollte daher ausreichend Zeit eingeplant werden, damit sich Teammitglieder zusammenfinden können.

«Du musst akzeptieren, dass eine Findungsphase gibt, die Zeit braucht. Und somit muss auch genügend Zeit gegeben werden. Für mich ist es sicher wichtig, dass man sich schon kennt und weiss, wie man funktioniert und wo gegenseitig die Stärken und Schwächen sind und welche Kommunikationsstrategien man miteinander anwenden müsste, damit dass man zu Lösungen kommt. Oder auch, was eher kontraproduktiv in der Zusammenarbeit ist. Von daher habe ich schon das Gefühl, dass es ein grosser Vorteil ist, wenn man sich sehr gut kennt, bevor man gemeinsam führt» (I1, 2024, Z174–180).

Teammitglieder im Shared Leadership-Ansatz sollten auch auf einem gemeinsamen Werteverständnis zusammenarbeiten, was bedeutet, dass Entscheidungen trotz unterschiedlicher Kompetenzen und Fähigkeiten dennoch als Einheit getroffen werden sollten. So sollte es beispielsweise nicht passieren, dass Personen bewusst oder unbewusst unterschiedliche Führungskräfte aufsuchen, um eine passende Antwort zu erhalten, da sie nicht alle die gleiche Meinung bzw. die gleichen Werte vertreten.

« [...] die gleichen Werte, die gleiche Marketing-Philosophie und Denkweise haben. Ich glaube, das ist extrem wichtig in dem Ganzen. Du musst als one voice fungieren. Es kann nicht sein, und das machen gewisse Leute bewusst oder unbewusst, dass diese mit der einen Frage, wo sie denken, sie bekommen die in ihren Augen bessere Antwort, zu der einen laufen oder zur anderen. Darum ist es ein grosser Vorteil, wenn man sich sehr gut kennt und schon zusammengearbeitet hat, weil du dann schon weisst, was die andere sagen wird» (I2, 2024, Z106–111).

Ein weiterer wesentlicher Faktor für die Einführung von Shared Leadership ist ein gemeinsames Verständnis von diesem und auch eine Bereitschaft vom Management, dass dieser Ansatz im Unternehmen umgesetzt werden soll. Diesbezüglich sollten sich die beteiligten Personen, aber auch das Top-Management darüber bewusst sein, was mit diesem Ansatz geleistet werden kann und wo die kritischen Erfolgsfaktoren liegen. Ferner müssen alle Beteiligten bereit sein, diesen Weg zu gehen.

«Ich glaube, alles, was wir vorhergesagt haben und dazu wirklich die Bereitschaft vom obersten Kader und Management, die sich mit verschiedenen Führungsmodellen auseinandersetzen sollten und offener gegenüber dem Ausprobieren beschäftigen muss. Ich habe das Gefühl, gerade im Zusammenhang mit Shared Leadership kennen viele das Modell nicht und wissen gar nicht, was mögliche Vorteile für das Unternehmen daraus entstehen könnten. Und weil sie es nicht wissen, sind sie einfach mal partout dagegen. Wie soll ich es sagen, viele oberste Manager entscheiden von Anfang dagegen, ohne sich je mit dem Modell wirklich auseinandergesetzt zu haben. Ich glaube, die Bereitschaft, dass man sich eben mit so Führungsverhalten oder Führungsmodellen auseinandersetzt, fehlt vielen» (I3, 2024, Z222–230).

Damit eine Bereitschaft in einer Organisation für einen Wandel im Führungsmodell hervorgerufen werden kann, bedarf es auch einer adäquaten Aufklärungsarbeit. So müssen alle Beteiligten ausreichend informiert und geschult werden, damit sie diesen Weg erfolgreich einschlagen können.

«Deshalb braucht es von Beginn an unglaublich viel Aufklärungsarbeit und das nicht zu knapp. Wir hören immer wieder und das ist noch lustig, vor allem von Männern: Hey okay, das ist ja schön, aber hast du denn nicht Angst vor der Konkurrenz der anderen Person, also Konkurrenz in der Partnerin, mit der du zusammen das machst. Das war bei uns zu Beginn oft eine Frage» (I3, 2024, Z246–250).

Eine relevante Rahmenbedingung ist auch die Gehaltsgleichheit. Damit ein Team auf Augenhöhe arbeiten kann, müssen alle Beteiligten das gleiche Gehalt beziehen, da es ansonsten zu Machtkämpfen oder Akzeptanzproblemen aufgrund von Neid kommen kann. Zwar wird die Umsetzung dadurch für Unternehmen zu Beginn kostspielig, jedoch sollten Organisationen, die dieses Konzept weiterverfolgen wollen, auch dazu bereit sein, finanzielle Aufwendungen zu investieren, um daraus einen Mehrwert generieren zu können.

«Ja, also so ein Shared Leadership ist wirklich eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Das heisst, wir als Duo bekommen auch die gleiche Beurteilung für uns beide. Ich bin verantwortlich für das, was sie macht und umgekehrt. Das bedeutet dann auch, wir haben das gleiche Salär und für das Unternehmen bedeutet es eine Rahmenbedingung, die es einzuhalten gilt. Sonst wird es schwierig. Natürlich ist es so für die Unternehmung teurer, denn wir arbeiten beide zusammen in einem 120 % Pensum. Das ist sicher eine Rahmenbedingung, die es braucht, respektive wo die Unternehmung bereit ist, zu investieren» (I4, 2024, Z209–215).

4.4 Persönlichkeitsanforderungen

Die Einführung von Shared Leadership in Organisationen kann nicht mit jeder Person umgesetzt werden, da mit Shared Leadership unterschiedliche persönliche Anforderungen gestellt werden, die nicht jedermann mitbringt oder mitbringen möchte. Diesbezüglich konnten anhand der Ergebnisse folgende Subkategorien bei den Persönlichkeitsanforderungen abgeleitet werden:

- Denkmuster
- Kommunikationsstruktur
- Machtorientierung
- Teamplayer

Neben einem stabilen Vertrauensverhältnis zwischen den Teammitgliedern sollten Mitglieder im Shared Leadership auch Offenheit mitbringen, um neue Wege zu gehen und die etablierten Denkmuster aufbrechen zu können. So stellt die innere Haltung von Offenheit einen wesentlichen Aspekt der Persönlichkeitsanforderungen dar.

«Es braucht ein gut stabiles Vertrauensverhältnis. Dafür müssen beide damit, dass sich das bilden kann, offen sein. Es braucht die Offenheit, das Gegenüber zu akzeptieren, zu respektieren und zu anerkennen, dass es auch andere Wege, andere Denkmuster gibt, dass auch andere Methoden nicht zur gleichen oder vielleicht eben sogar zu einer besseren Lösung kommt. Es ist eine innere Haltung von Offenheit, das ist ein Punkt, wo es braucht» (I1, 2024, Z197–202).

Ein weiterer wesentlicher Punkt bei den persönlichen Anforderungen ist die Kommunikationsstruktur. Es braucht einen respektvollen Umgang mit anderen und Verständnis für andere Meinungen und Ansichten. Es ist häufig der Fall, dass unterschiedliche Meinungen und Haltungen bei der Entscheidungsfindung zusammentreffen, wobei Teammitglieder auch eine Bereitschaft für das Eingehen von Kompromissen aufweisen müssen.

«Der zweite Punkt ist eine gesunde Kommunikationskultur. Und es müssen beide bereit sein, auch in die Kommunikation zu investieren, weil immer wieder Missverständnisse gibt oder andere Ansichten. Das kann man zusammen definieren. Es ist einfach wichtig, dass man über Sachen reden kann, Sachen ausdiskutieren tut oder aber auch, dass unterschiedliche Meinungen auch mal für sich behalten werden und nicht nach aussen dringen. Es ist wichtig, auch bei unterschiedlicher Meinung, dass gegen aussen die gleiche Meinung und Haltung vertreten wird. Man muss also bereit sein, auf Kompromisse einzugehen und auch eine andere Meinung zu vertreten. Das ist Arbeit und dafür muss man auch bereit sein, diese Zusatzarbeit zu machen. Das ist vielleicht der Nachteil von so einem Modell» (I1, 2024, Z202–210).

Personen, die den Drang verspüren, dass sie sich ständig profilieren oder ihre eigenen Leistungen immer wieder hervorheben müssen, eignen sich in der Regel nicht für diese Form

der Führung. Für Persönlichkeiten, die gerne im Mittelpunkt stehen wollen, wird dieses Führungsmodell nicht oder nur bedingt funktionieren.

«Ich glaube, was du nicht brauchen kannst, ist eine Person, die sich profilieren und ständig die eigene Leistung hervorheben will. Dann funktioniert es nicht, weil du immer gemeinsam dort stehst oder manchmal stehst du auch alleine für beide dort. Aber der andere muss den gleichen Anteil an Aufmerksamkeit und Lob bekommen. Wenn du eine Persönlichkeit bist, wo sich gerne profiliert und in den Mittelpunkt stellt, dann wird es schwierig für die andere und wenn beide so sind, dann wird es noch schwieriger. Dann ist man immer im Fight» (I2, 2024, Z150–156).

Um eine Führungseinheit von zwei oder mehreren Personen zu bilden, müssen sich Teammitglieder untereinander den Rücken stärken. Hierbei ist eine starke Ausprägung an Teamgeist relevant. Teammitglieder müssen in der Lage sein, sich in Situationen auch zurückhalten zu können, um ein gemeinsames Ziel erreichen zu können.

«Du bist immer eine Einheit und stärkst dem Gegenüber den Rücken. Sonst funktioniert das ganze Konzept von Anfang an überhaupt nicht. Ist definitiv so, ich glaube es geht über die Eigenschaften eines Teamplayer hinaus. Ich glaube, du musst dich wirklich auch zwischen-durch sehr bewusst zurücknehmen können» (I3, 2024, Z275–278).

4.5 Hemmnisse und Barrieren

Bei der Einführung von Shared Leadership wurden bereits in der wissenschaftlichen Literatur Hemmnisse und Barrieren identifiziert. Diesbezüglich war es auch für die vorliegende Untersuchung ein relevanter Aspekt, dass aus den praktischen Erfahrungen der Interviewpartner Problemstellen gefunden werden, die hemmend auf eine Einführung von Shared Leadership wirken. In diesem Kontext wurden anhand der empirischen Untersuchung folgende Subkategorien induktiv gebildet:

- Zweifel
- Technische Schwierigkeiten
- Budget
- Unklare Zuständigkeiten

Eines der grössten Hemmnisse bei der Einführung von Shared Leadership stellen Zweifel dar. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch das Top-Management nicht davon überzeugt sind, dass dieses Führungskonzept Zukunft im Unternehmen hat, dann wird es wahrscheinlich auch nicht erfolgreich umgesetzt werden können.

«Also das grösste Hemmnis ist sicher gewesen, dass ich etwas probiert habe, wo eigentlich die Welt rundum gezweifelt hat, dass so etwas erfolgreich ist. Das ist die grösste Schwierigkeit gewesen. Die grösste Hürde kam vom Chef und den Mitarbeitenden, welche teilweise die Nase gerümpft haben, als ich diesen erklärt habe, dass wir jetzt so arbeiten werden. Wir haben dann nach einem halben Jahr einmal eine

Umfrage gemacht und haben gemerkt, doch das Vertrauen ist jetzt gekommen» (I1, 2024, Z257–262).

Eine weitere Hürde für die Einführung von Shared Leadership sind technische Schwierigkeiten, beispielsweise wenn der Datenzugriff nicht für alle Teammitglieder gegeben ist oder die Kommunikationswege nicht mit Technologien ausgestattet sind, sodass alle Teammitglieder über den gleichen Informationsstand verfügen können.

«Die zweitgrösste Hürde ist für mich die technische Schwierigkeit gewesen. Also ich habe auf diese Daten nicht Zugriff gehabt, wo die Kollegin hat und umgekehrt oder wenn jemand von uns nicht da war, konnte der andere aufgrund der fehlenden Zugriffe nicht entscheiden oder arbeiten» (I1, 2024, Z262–265).

Ein weiteres relevantes Thema, welches oftmals aussen vorgelassen wird, ist das Budget. Vor allem, wenn ein Team aufgestockt werden muss, um Shared Leadership umzusetzen, kommt es oftmals zu höheren finanziellen Aufwendungen als ursprünglich vielleicht eingeplant. Problematisch kann dies insbesondere dann sein, wenn ein Bereich mit Kosteneinsparungen arbeitet und dann Budget für Shared Leadership nicht freigegeben werden kann.

«Also ich glaube, dass ein wichtiges Thema ist das Budget. Also wir beide, sie hat 100 % gearbeitet und ich 90 %, haben sozusagen eine Aufstockung des Teams gemacht. Zusätzlich sind wir bei uns in einer Kaderstufe gewesen, da wir beide Führungskräfte waren. So war es also eine Aufstockung um 100 %, weil die Position von ihr in ihrem damaligen Team ebenfalls wieder ersetzt werden musste, was natürlich finanziell schon Auswirkungen hatte. Es brauchte ein grosses Commitment von der Firma, welche dann sagt: Doch das wollen wir trotzdem. Wir haben es bei uns im Rahmen im Rahmen einer neuen strategischen Ausrichtung finanzieren können, da man den Fokus auf unsere Abteilung und deren Leistungserbringung gelegt hat. Wenn du natürlich irgendwo in einem Team arbeitest oder in einem Bereich arbeitest, wo eh immer die Kosten gedrückt werden, wird es natürlich schwierig» (I2, 2024, Z171–180).

Letztendlich kamen die Interviewpartner zu dem Ergebnis, dass auch unklare Zuständigkeiten und schlechte Kommunikation ein grosses Hemmnis bei der Einführung von Shared Leadership darstellen. Alle Beteiligten von Shared Leadership müssen sowohl über ihre Rollen als auch über ihre Zuständigkeit über eine klare Abgrenzung Bescheid wissen.

«Also ich glaube, etwas von wichtigstem ist das Team und die Kommunikation mit diesem. Über das Team haben wir noch gar nicht geredet. Es ist wichtig, dass das Team weiss, was es bedeutet, nun plötzlich zwei Chefinnen zu haben oder zwei Vorgesetzte. Ich glaube, wichtig ist in dieser Situation einfach, dass alle klar wissen, sie haben eine Ansprechperson generell» (I3, 2024, Z338–341).

4.6 Vorteile Shared Leadership

Wenn Shared Leadership in einer Organisation erfolgreich umgesetzt werden kann, bringt dies Unternehmen auch Vorteile, welche bereits in den theoretischen Grundlagen angeführt wurden. Diesbezüglich war dies ein wesentlicher Aspekt bei der Fragestellung in der Untersuchung dafür, vielleicht neue, bislang unerkannte positive Effekte von Shared Leadership aufdecken zu können. Folgende Subkategorien wurden in der Hauptkategorie ‹Vorteile Shared Leadership› aus den Ergebnissen abgeleitet:

- Agilität
- Work-Life-Balance
- Breite Kompetenz

Hinsichtlich der vielen und umgehenden Veränderungen in der Unternehmensumwelt ist das Thema Agilität zentral dafür, auf Herausforderungen und Anforderungen schnell und effizient reagieren zu können. Oftmals kommt es in Projekten zu Veränderungen, die eine neue innovative Lösung benötigen, wobei Shared Leadership unterstützend wirken kann.

«Damals waren Diskussionen wie agile-Führung gross im Trend, deshalb habe ich auch sehr wenig gefunden, wo ich mich vorbereiten konnte. Einmal habe ich mit einem Projektleiter bei der Axa gesprochen, der eine Co-Projektleitung gehabt hat und der würde es nicht mehr machen. Er meinte, das Projekt sei verzögert worden und der Hauptgrund sei die Co-Leitung gewesen, da zwei Ideen ständig aufeinandergeprallt sind» (I1, 2024, Z339–344).

Einen weiteren Mehrwert bringt Shared Leadership für die Teammitglieder selbst. Gerade bei strengen hierarchischen Strukturen ist es für Führungspersonen schwierig, Freizeit geniessen zu können, da sie entweder oft kontaktiert werden oder ständig mit ihren Gedanken in der Arbeit sind, zumal sie keinem anderen ausreichende Befugnisse erteilt haben, um adäquat vertreten werden zu können. Wenn sich jedoch Teammitglieder aufeinander verlassen können, hat dies einen positiven Einfluss auf die Work-Life-Balance.

«Also ich meine, aus Unternehmenssicht ist der grosse Vorteil, dass einfach immer jemand da ist von diesen beiden. Wahrscheinlich sind selten beide krank oder das Unternehmen hat auch den Luxus, dass in den Ferien der einen die andere ja da ist. Für mich war es genial, so Ferien zu machen. Ich hatte vorher wie auch jetzt nie so entspannte Ferien gehabt wie in dieser Zeit, weil die Leute dann einfach zu der anderen gehen und du nach den Ferien nicht mit hundert Anfragen und Pendenzen belagert wirst. Es ist halt immer jemand anwesend und trifft Entscheidungen und ich wusste das auch. Das hat sich sehr positiv auf meine Work-Life-Balance ausgewirkt, da ich viel ruhiger war und so die Ferien auch total geniessen konnte» (I2, 2024, Z261–268).

Durch die Führung von zwei oder mehrere Personen können Aufgaben entsprechend den Kompetenzen verteilt werden. In der Regel verfügt eine Person nicht über alle notwendigen

Kompetenzen, um alle Problemstellen allein zu bearbeiten. Durch eine breitere Kompetenz, die mit dem Shared-Leadership-Ansatz einhergeht, können viele Skills und Kompetenzen vorteilhaft für das Unternehmen genutzt werden.

«Also was sicher zugunsten vom Unternehmen ist, und ich glaube, das wird nicht nur bei uns so sein, dass das Duo viel breitere Kompetenz mitbringt, als wenn du nur eine Person anstellst. Du hast also auf einen Schlag viel, viel mehr Kompetenzen und Skills im Unternehmen als mit nur einer Person» (I3, 2024, Z484–487).

4.7 Massnahmen vor der Einführung

Hinsichtlich der praktischen Erfahrungen bei der Umsetzung von Shared Leadership in einer Organisation, die vier von fünf Interviewpartnern mitbrachten, war es relevant zu erfahren, welche Massnahmen vorab unter Umständen besser genutzt worden wären oder welche Massnahmen vor der Einführung hilfreich dafür waren, Shared Leadership erfolgreich umzusetzen. Diesbezüglich wurden anhand der Ergebnisse der Interviews folgende Subkategorien abgeleitet:

- Einbindung der Human-Ressource-(HR-) Abteilung
- Kommunikationstechnologien
- Pilotprojekt

Ein wesentlicher Punkt, der hinsichtlich der Vorabmassnahmen angeführt wurde, war die Einbindung der HR-Abteilung in die Implementierung von Shared Leadership im Unternehmen. Weiter wäre es relevant, dass das Thema bei HR bekannt ist und ausreichend Beachtung findet. Hilfreich wäre zudem, gemeinsam mit der HR-Abteilung ein Anforderungsprofil zu erstellen, damit einerseits die richtigen Teammitglieder eingestellt und andererseits die gemachten Erfahrungen durch die HR-Abteilung bei diesem Wandel bekannt gemacht und genutzt werden können.

«Also was ich jetzt so rückblickend sage, was ich mir wünsche, wäre, wenn das HR das als Thema aufnehmen würde. Es hat nie auch nur ansatzweise jemand von HR mit mir geredet oder in dieser Zeit nachgefragt, was gut gewesen ist nicht oder was ich bräuchte, damit dass es erfolgreicher wäre. Bei uns im HR steht das Thema nicht auf der To-do-Liste und das ist das, wo ich sage, dies müssten die Unternehmen eigentlich auf die Fahnen schreiben. Die Unternehmen sollten grundsätzlich kreativer und offener sein, um mutig andere Modelle zu testen» (I1, 2024, Z367–373).

Ein weiterer relevanter Aspekt sind die Kommunikationstechnologien bzw. allgemein die Technologien und Techniken, damit eine Kollaboration in einer Organisation aufgebaut werden kann.

«Ja, also ich erlebe gerade jetzt bei meinem neuen Arbeitgeber, wie wichtig die Technik oder Technologie für die Kollaboration ist. Wir haben zum Beispiel aktuell kein OneNote,

was ein Sharing erheblich erschweren würde. Es braucht gute IT-Tools, wo du wirklich zusammenarbeiten kann. Ja, für mich sind wirklich die Kollaborationsplattformen ganz, ganz wichtig» (I2, 2024, Z277–281).

Gerade bei Unternehmen ohne praktische Erfahrung von Shared Leadership ist es wesentlich, dass nicht gleich zu Beginn dieses Führungsmodell unternehmensweit ausgerollt wird. Hierbei empfiehlt es sich, dass erst ein Pilotprojekt beispielsweise in einer Abteilung durchgeführt wird, wodurch die Akzeptanz – sofern erfolgreich – bei den anderen Organisationsmitgliedern gesteigert werden kann.

«Ich würde es wirklich als Pilot deklarieren und nicht von einem flächendeckenden Roll-out sprechen. Dann ist die Akzeptanz viel grösser» (I2, 2024, Z313–314).

4.8 Alternativkonzepte gegen Führungs- und Fachkräftemangel

Die letzte Hauptkategorie in der vorliegenden empirischen Untersuchung fokussierte sich auf Alternativen, damit der Führungs- und Fachkräftemangel in der Versicherungsbranche in der Schweiz eingedämmt werden kann. Folgende Subkategorien wurden aus den Transkripten abgeleitet:

- Dynamische Konzepte
- Frauen
- Mitbestimmung
- Plattformen
- Systemänderung

Viele jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verspüren heutzutage den Drang, dass sie Teile der Verantwortung, jedoch keine Gesamtverantwortung tragen wollen. Es braucht dynamische Strukturen dafür, den Anforderungen der jüngeren Generationen gerecht zu werden. So ist es wesentlich, dass auch Verwaltungen dynamischer als bisher werden und neue innovative Lösungen versuchen, um mehr Raum für einen Wandel schaffen zu können.

«Ich spüre gerade bei jungen Mitarbeitern, die haben unheimlich den Drang, eine Teil-Verantwortung zu übernehmen, aber sie wollen nicht die Gesamtverantwortung übernehmen, aber ein Teil daraus. Da müssen wir uns wahrscheinlich früher oder später auch Gedanken machen, wo Platz hat respektive wo Strukturen Platz haben. Vielleicht gibt es noch andere Modelle, die irgendwann auftauchen. Ich bin der Meinung, wir müssen ein bisschen weniger Verwaltung sein, vielmehr müssen wir dynamischer und ein bisschen frecher werden, Sachen ausprobieren und Strukturen Platz geben. Dazu dann aber auch die Räume schaffen, dass sie wachsen können und erfolgreich sind, und nicht darauf warten, dass sie scheitern» (I1, 2024, Z424–432).

Ein weiteres Potenzial für die Eindämmung des Führungs- und Fachkräftemangels wird bei Frauen gesehen. Frauen tragen oftmals in den Familien die Verantwortung für die Kindererziehung, wobei das Betreuungssystem in der Schweiz nicht darauf ausgerichtet ist, dass Frauen schnell wieder auf den Arbeitsmarkt zurückkehren können. Diesbezüglich würde eine Veränderung sowohl im Betreuungssystem (z. B. Tagesstrukturen) als auch im Schulsystem begrüssenswert sein, damit Humanressourcen besser als bislang genutzt werden können.

«Für mich steckt das grosse Potenzial in den Frauen. In der Schweiz ist es leider immer etwas komisch, was ich für Reaktionen erlebe. Ich meine, ich habe zwei Kinder und es wird dann immer gefragt, wie das überhaupt geht mit Arbeit und Kindern. Leider ist das Schulsystem nicht auf arbeitende Eltern ausgerichtet und das Betreuungssystem schon erst recht nicht. Also in meinen Augen müsste man schauen, wie man das Potenzial der arbeitenden Frauen besser ausschöpfen kann, in dem man auch bessere Angebote für arbeitende Frauen anbietet» (I2, 2024, Z329–335).

Das Recht auf die Mitbestimmung in Unternehmen wird von den jüngeren Generationen immer deutlicher eingefordert. Jobs könnten insofern attraktiver gestaltet werden, als diese Menschen dazu angeregt werden, sich verstärkt zu engagieren, indem sie partizipativ mitbestimmen können. Viele Neuestellte fühlen sich schneller akzeptiert, wenn sie das Gefühl haben, ein Mitbestimmungsrecht zu besitzen.

«Ja, ich glaube, es gäbe da schon noch etwas, in dem der Mitarbeiter viel mehr gestärkt wird und künftig partizipativ Entscheidungen gefällt werden. Wir machen das jetzt auch viel mehr bei uns und versuchen so, die Jobs attraktiver zu machen, damit sich die Leute mehr engagieren. Durch das Mitbestimmen können, fühlen sie sich mehr akzeptiert und nehmen dann auch Verantwortung schneller und besser wahr» (I3, 2024, Z646–650).

Neue Arbeitsmodelle stellen ein relevantes Instrument dafür dar, den Führungs- und Fachkräftemangel zu reduzieren. Es ist von Bedeutung, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten zur Präsentation geboten werden, um Erfahrungen zu sammeln. In diesem Zusammenhang könnten Sitzungsgefässe genutzt werden, in denen jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor einem bedeutenden Gremium Themen vorstellen und Feedback im Sinne eines Mentorings bekommen können. Flexible Arbeitsmodelle stellen die Zukunft der Arbeitswelt dar und sollten auch von den Unternehmen umgesetzt werden.

«Ja, ich nehme an, die flexiblen Arbeitsmodelle, die kennst du alle. Was ich immer finde, was viel zu wenig gemacht ist, dass man aktiv Plattformen anbietet, für Leute, die weiterkommen wollen. Weisst du, dass man sagt, ich gebe dir diese Plattform, das ist eigentlich Führungsaufgabe oder ein Vorstellen in irgendeinem Gremium, um eben diese Plattform zu kriegen und zu üben. So im Sinne eines Mentorings. So hat diese Person die Möglichkeit, sich zu präsentieren und zu glänzen. Sonst gibt es halt schon so viele Arbeitsmodelle, gell, wo man, wo man sich zum Nutzen machen kann, da muss ich jetzt nicht mehr ausholen» (I4, 2024, Z423–429).

Ein Problem, welches in der Schweiz besteht, liegt im System der Pensionierung. Viele Führungskräfte wollen nicht früher in Pension gehen und neuen Beschäftigten eine Chance geben, da sie die finanziellen Einbussen nicht in Kauf nehmen wollen. So scheitern oftmals Einstellungen daran, dass Generationen durch Unverständnis aneinanderprallen. Bei einem zukunftsfähigen System sollten diese Formen der Hindernisse berücksichtigt werden, damit eine faire Lösung für alle gefunden wird.

«Ja, das ist natürlich dann genau das Thema. Ich meine, dass ist vermutlich genau der Punkt, weshalb es so viel bei der Einführung scheitert, weil niemand bereit ist, eine Einbusse hinzunehmen. Gerade die letzten Jahre im Arbeitsleben sind so wichtig für die Pensionskasse. Klar, es kommt dann auf die Persönlichkeitsstruktur an und wie jemand finanziell aufgestellt ist, aber die meisten sind da sehr sensibel und dann scheitert es nicht per se an der Unternehmung, sondern an den Mitarbeitern. Aber ja, wenn die Unternehmung bereit wäre, hier gescheite Lösungen auszuarbeiten und anzubieten, könnte ich mehr sehr gut vorstellen, dass dies ein zukunftsträchtiges System ist und ebenso die Hemmnisse verschwinden, weil es eine gute, faire Lösung gibt» (15, 2024, Z225–233).

5 Diskussion

5.1 Qualität der Ergebnisse

Zur Gewährleistung der Qualität der vorliegenden Forschungsergebnisse, wurden Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung von Mayring (2022) herangezogen. Folgende allgemeingültige Gütekriterien sollen die Qualität der qualitativen empirischen Untersuchung garantieren (Mayring, 2022, S. 142–144):

- **Verfahrensdokumentation:** Sowohl die Methoden als auch der Forschungsprozess muss detailgenau dokumentiert werden, damit die Nachvollziehbarkeit für die Leserinnen und Leser sichergestellt werden kann.
- **Argumentative Interpretationsabsicherung:** Sofern die Ergebnisse nicht eindeutig und Interpretationen erforderlich sind, müssen diese schlüssig und nachvollziehbar begründet werden.
- **Regelgeleitetheit:** Trotz des systematischen Vorgehens sollte das Prinzip der Offenheit eingehalten werden. Die Regeln des Forschungsprozesses und die Bearbeitung des Materials müssen systematisch eingehalten werden.
- **Nähe zum Gegenstand:** Zwischen den Beforschten und dem Forschungsgegenstand sollte eine Interessensübereinstimmung bzw. Fachwissen vorhanden sein. Gleiches gilt auch für Forscherinnen und Forscher, die über ausreichend Wissen (theoretisch oder praktisch) über den Forschungsgegenstand verfügen müssen, damit ein gleichberechtigtes Verhältnis geschaffen werden kann.
- **Kommunikative Validierung:** Beforschte sollten nicht ausschliesslich als Datenlieferanten betrachtet werden, sondern als denkende Subjekte. Damit die Gültigkeit der Forschungsergebnisse gewährleistet wird, sollten diese mit den Beforschten diskutiert werden.
- **Triangulation:** Die Ergebnisse der qualitativen Forschung sollten mit anderen Theorieansätzen abgeglichen werden.

Die Verfahrensdokumentation wurde durch die Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses sowie auch die Begründung der Forschungsmethoden gewährleistet. Interpretationen waren aufgrund der Klarheit der Transkripte nicht erforderlich. Obwohl ein Leitfaden für die qualitativen Experteninterviews herangezogen wurde, variierten während des Gesprächs mit den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern die Zwischenfragen, wodurch die Offenheit der Forschung sichergestellt werden konnte. Eine Nähe zum Gegenstand bestand sowohl bei den Beforschten als auch bei der Forscherin, da diese entweder theoretisches oder praktisches Wissen zum Thema Shared Leadership aufwiesen. Durch das Zusenden der Forschungsergebnisse an die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

konnte auch die kommunikative Validierung gewährleistet werden. Letztendlich werden im nachfolgenden Diskussionsteil die Ergebnisse der Untersuchung mit den theoretischen Erkenntnissen abgeglichen, damit das Gütekriterium der Triangulation erfüllt wird.

5.2 Konkrete Diskussion

Der Abgleich der Ergebnisse mit den theoretischen Grundlagen erfolgt nach den in Kapitel 4 gebildeten Kategorien, wobei die Hauptkategorien «Shared Leadership» und «Erfahrung» in den Diskussionsteil nicht aufgenommen wurden, da sie lediglich dazu dienten, ein gemeinsames Verständnis für Shared Leadership für das Gespräch zu schaffen und mehr über die persönlichen Erfahrungen der Interviewpartner zum Forschungsgegenstand in Erfahrung zu bringen.

In der wissenschaftlichen Literatur wird hinsichtlich der Rahmenbedingungen vor allem auf die Organisation, die Persönlichkeit und das Beziehungsverhältnis zwischen den Teammitgliedern hingewiesen (Jesl & Wilhelm, 2023b, S. 104; Kukenberger & D’Innocenzo, 2020, S. 140–143). Hinsichtlich der Beziehungen zwischen den Teammitgliedern von Shared Leadership waren sich auch die Interviewpartner einig. So stellen ein respektvoller Umgang, Loyalität und ein vertrauensvolles Verhältnis, aber auch Transparenz und ein gemeinsames Werteverständnis einen essenziellen Baustein von Shared-Leadership-Beziehungen dar (I1–I5, 2024).

Weiter ist es relevant, dass das Top-Management hinter diesem Konzept steht (I1–I5, 2024; Macher, 2024). Wenngleich auch die Ausführungen in der wissenschaftlichen Literatur hinsichtlich des Zeitfaktors für den Aufbau eines Vertrauens-, Leistungs- und Entscheidungsraums genauer hervorgehoben wurde (Jesl & Wilhelm, 2023b, S. 104), zeigte auch die qualitative Untersuchung, dass der Zeitfaktor eine wesentliche Rahmenbedingung darstellt, damit die Teammitglieder zusammenwachsen können und ihre Stärken und Schwächen kennen (I1, 2024, Z174–180). Ein gemeinsames Werteverständnis und eine Zielsetzung, damit auch im Shared-Leadership-Ansatz als Einheit agiert werden kann, sollten ebenfalls gewährleistet werden (I2, 2024, Z106–111; Kukenberger & D’Innocenzo, 2020, S. 140–143).

Eine Rahmenbedingung, die während der Interviews nicht erwähnt oder nur in geringem Masse angeführt wurde, waren in dieser Kategorie die Schulungen und das Mentoring der potenziellen Teammitglieder von Shared Leadership (Kukenberger & D’Innocenzo, 2020, S. 142). Jedoch wurde auf die finanziellen Aspekte im Zuge der empirischen Untersuchung hingewiesen. So sollten Unternehmen ausreichend finanzielle Mittel für Shared Leadership zur Verfügung stellen, um eine Gehaltsgleichheit zwischen den Teammitgliedern schaffen zu können (I4, 2024, Z209–215).

Hinsichtlich der Persönlichkeitsanforderungen für Teammitglieder von Shared Leadership wurden sowohl in der empirischen als auch bei der theoretischen Untersuchung ähnliche Ergebnisse festgestellt. In der empirischen Untersuchung wurden hierbei vor allem die Offenheit, die Kommunikationsstruktur, die Machtorientierung der Teammitglieder und die Fähigkeit von Betroffenen, ein Teamplayer zu sein, angeführt (Hoch, 2013, S. 160; I1–I5, 2024). Alsdann beruft sich die wissenschaftliche Literatur oftmals auf Modelle wie beispielsweise das Big-Five-Modell, um die Eignung von Personen hinsichtlich des Shared-Leadership-Ansatzes zu analysieren (Fehr, 2006, S. 116), wobei hohe Ausprägungen in diesen Dimensionen zum Erfolg von Shared Leadership beitragen (Martinsen, 2014).

Hemmnisse und Barrieren von Shared Leadership sind vor allem Aspekte wie beispielsweise die klare Rollenverteilung der Führungskräfte (I3, 2024, Z338–341; Landes & Steiner, 2023, S. 181). Ferner werden in der wissenschaftlichen Literatur Schwierigkeiten wie beispielsweise die bestehende Unternehmenskultur, vorherrschende Autoritäten und die Problematik hinsichtlich der Akzeptanz erwähnt (Kroehl, 2016, S. 32). Hierbei wurde in der empirischen Untersuchung auch angeführt, dass Zweifel in der Belegschaft oder im Bereich des Top-Managements hemmend auf die Einführung von Shared Leadership wirken (I1, 2024, Z257–262). Zeit und finanzielle Ressourcen stellen ebenfalls eine unterschätzte Barriere für eine erfolgreiche Umsetzung dar (I2, 2024, Z171–180; Jehn & Mannix, 2001, S. 238). Aber auch technische Schwierigkeiten, etwa ein fehlender Datenzugriff, können sich negativ auf die Einführung von Shared Leadership auswirken (I1, 2024, Z262–265).

Aufgrund der zunehmenden Dynamik in der Unternehmenswelt kann Shared Leadership dazu beitragen, dass Unternehmen agiler auf Veränderungen reagieren können (Carson et al., 2007, S. 1230; I1, 2024, Z339–344). Eine erhöhte Bandbreite an Kompetenzen und Fähigkeiten wirkt sich zudem positiv auf die Kreativität und Innovationen von Unternehmen aus (Hoch, 2013, S. 171; I3, 2024, Z484–487). Mehr Verantwortung innerhalb von Teams kann darüber hinaus das Selbstbewusstsein der gesamten Organisation erhöhen, was für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg relevant ist (Pearce & Manz, 2005, S. 136). Daneben kann eine erfolgreiche Umsetzung von Shared Leadership die Effizienz, Wertschätzung und den innerbetrieblichen Zusammenhalt steigern (Au, 2016, S. 16).

Ein Punkt, der in der wissenschaftlichen Literatur nur wenig Erwähnung findet, ist die Work-Life-Balance, welche durch die Teilung der Verantwortung und Aufgaben einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden der Teammitglieder haben kann (I2, 2024, Z261–268). Dabei profitiert das Unternehmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsfürsorge. In der wissenschaftlichen Literatur wird nicht trennscharf zwischen Rahmenbedingungen und Vorabmassnahmen differenziert. An dieser Stelle sind die Ergebnisse der theoretischen Ausarbeitung demnach gleich wie bei den Rahmenbedingungen, wohingegen in der

empirischen Untersuchung vor allem die Einbindung der HR-Abteilung in die Umsetzung und Zusammensetzung von Teammitgliedern eingebunden werden sollte, damit von den Erfahrungen profitiert und durch einen ständigen Austausch die Teamzusammenstellung erleichtert wird (I1, 2024, Z367–373). Weiter wurde erwähnt, dass ein vollständiges Rollout zu Beginn von Shared Leadership nicht empfehlenswert ist, da es hierbei zu grösseren Akzeptanzproblemen in der Belegschaft kommen kann (I2, 2024, Z313–314).

Die Kategorie «Alternativkonzepte gegen den Führungs- und Fachkräftemangel» wurde in der theoretischen Untersuchung nicht eingebunden, wodurch ein Abgleich mit den theoretischen und den empirischen Ergebnissen nicht möglich ist. Diese Kategorie wird in Abs. 6.1 auf Basis der empirischen Ergebnisse weiter ausgeführt.

5.3 Limitationen

Die vorliegende qualitative Forschung unterliegt Limitationen, die im Folgenden erörtert werden. Grundsätzlich gilt in der qualitativen Sozialforschung der Grundsatz der Offenheit für Forscherinnen und Forscher bei den Interviews, damit neue und unerwartete Aspekte und Ergebnisse generiert werden können. In diesem Zusammenhang wurde zwar versucht, auf unerwartete Erkenntnisse einzugehen, jedoch unterlag hier die Forscherin auch oftmals dem theoretischen Vorwissen.

Eine weitere Limitation ergibt sich durch die Repräsentativität, womit eine Verallgemeinerung der Erkenntnisse der Untersuchung erreicht werden soll. Aufgrund von kurzfristigen Absagen der Probandinnen und Probanden konnte nicht die geplante Anzahl an Interviews durchgeführt werden, wobei eventuell zusätzliche Erkenntnisse und weitere Handlungsempfehlungen für die Suva hätten generiert werden können.

Ferner waren die Interviewpartner alle positiv gegenüber dem Shared Leadership eingestellt, wodurch eventuell Erkenntnisse im Hinblick auf das Scheitern der Einführung nur wenig aussagekräftig waren. Hierbei wäre es empfehlenswert, wenn sich Untersuchungen auf Personen stützen, die positive und auch negative Erfahrungen mit diesem Führungskonzept gemacht haben.

Partizipative Führungsstile werden in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen, wodurch sich eine Nichtbeachtung bzw. keine Veränderung im Führungsverhalten negativ auf die Gewinnung von neuen Talenten auswirken würde. Hinsichtlich der Einführung wäre es erstrebenswert, wenn konkrete Leitfäden aus Best Practices für Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, damit eine erfolgreiche Einführung von neuen und flexibleren Führungsmodellen gewährleistet werden kann.

6 Schlussfolgerungen

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen und Fazit

Der demografische Wandel in den Industriestaaten Europas wirkt sich schon seit einigen Jahren auf die Arbeitswelt aus. In der Schweiz hat der daraus resultierende Führungs- und Fachkräftemangel mittlerweile in beinahe allen Branchen der Wirtschaft stattgefunden (Siegenthaler et al., 2023). Eine Untersuchung in der Schweiz hat gezeigt, dass insbesondere die Versicherungsbranche stark vom Fachkräftemangel und entsprechend Führungskräftemangel betroffen ist, welches vor allem den hohen Qualifikationsanforderungen zugeschrieben wird (Schweizerischer Versicherungsverband, 2023).

In der vorliegenden Untersuchung wurde deshalb eine theoretische und eine empirische Forschungsfrage formuliert. Im ersten Schritt wird nachfolgend die theoretische und dann die empirischen Forschungsfragen beantwortet:

- 1 «Warum bringt ein Shared-Leadership-Konzept aus wissenschaftlicher Sicht einen Mehrwert für Unternehmen?»
- 2 «Inwiefern kann das Shared-Leadership-Konzept für die Suva einen Mehrwert mit sich bringen?»
 - a. «Wie müsste ein Konzept mit Handlungsempfehlungen eingeführt werden?»
 - b. «Was wären Hindernisse für die Einführung des Shared-Leadership-Konzeptes?»

Sowohl der Führungs- und Fachkräftemangel als auch die dynamische Unternehmenswelt haben in den letzten Jahren zu einem Umdenken hinsichtlich Führung von Organisationen geführt. Dabei wurden unterschiedlich viele partizipative Führungsstile analysiert, welche in der Unternehmenspraxis zur Anwendung kommen, wie in der wissenschaftlichen Literatur dokumentiert. Grundsätzlich kann ein Shared-Leadership-Ansatz, sofern die Einführung und dauerhafte Aufrechterhaltung dieses Konzeptes erfolgreich umgesetzt werden, einen Mehrwert für Unternehmen darstellen (Katz & Kahn, 1978, S. 332).

Um das Konzept von Shared Leadership in Unternehmen einführen zu können, bedarf es jedoch der Schaffung von Rahmenbedingungen für die Implementierung dieses innovativen Führungskonzeptes. Wichtige Rahmenbedingungen in diesem Kontext sind einerseits die Führungspersönlichkeit, das grundlegende Verhältnis zwischen Unternehmen und der Belegschaft und die Organisation selbst (Kukenberger & D’Innocenzo, 2020, S. 140–143).

Eine verteilte Führung erfordert eine entsprechende Transparenz für alle Beteiligten. Ferner müssen diese hinter den gemeinsamen Zielen stehen. Shared Leader müssen respektvoll

miteinander umgehen und Loyalität und Vertrauen ausstrahlen. Der Informationsfluss im Unternehmen muss klar gegeben sein und die Aufgaben und auch die Verantwortung muss klar und transparent unter den Beteiligten aufgeteilt werden (Kukenberger & D'Innocenzo, 2020, S. 142). Neben den grundlegenden Voraussetzungen für die Einführung von Shared Leadership sollte ein entsprechender Vertrauensraum, Leistungsraum, Entscheidungsraum und auch Kompetenzraum für alle Beteiligten aufgebaut werden, welches eine gewisse Zeitspanne erfordert (Jessi & Wilhelm, 2023b).

Obwohl der Shared Leadership aktuell vorwiegend in Branchen Anwendung findet, die von hoher Kreativität, Flexibilität und komplexer Entscheidungsfindung geprägt ist, kann dieser Führungsstil auch in anderen Branchen vielseitige Vorteile hinsichtlich der Generierung von Wettbewerbsvorteilen mit sich bringen (Carson et al., 2007, S. 1230). Jedoch kann die Verteilung der Führung auch Probleme mit sich bringen und beispielsweise die Effektivität der Entscheidungsfindung aufgrund mehrerer Führungspersönlichkeiten deutlich einschränken (Landes & Steiner, 2023, S. 181). Ferner können vor allem in Unternehmen, die etablierte hierarchische Strukturen aufweisen, Akzeptanzprobleme auftreten und zu einem erhöhten Konfliktpotenzial aufgrund von Macht- oder Leistungskämpfen führen (Jehn & Mannix, 2001, S. 238).

Der Erfolg von Shared Leadership kann je nach Kontext auf unterschiedliche Weise erfolgen. So können beispielsweise die Erfolge anhand finanzieller Kennzahlen definiert werden oder auch anhand des EXQ, welcher zur Messung der Arbeitgeberattraktivität eingesetzt wird (Fischer et al., 2021, S. 7). Auch Kennzahlen wie z. B. die Fluktuationsrate oder auch die Einstellungsrate von Unternehmen kann als Messfaktor für den Erfolg von Shared Leadership genutzt werden (Höf-Bausenwein, 2022, S. 280).

Innovationen und Wettbewerbsvorteile sind heutzutage relevanter denn je, da ein ausschliesslicher Fokus auf die Produkte und Dienstleistungen in der modernen Welt nur noch selten einen nachhaltigen Erfolg gewährleisten kann. Innovationen und Kreativität können durch die Abflachung von Hierarchien und die Verteilung von Macht einen positiven Effekt auf die Effizienz und auf Innovationen hervorbringen (Carson et al., 2007, S. 1230). Eine Teilung der Führungsverantwortung kann zudem das Commitment des Personals positiv beeinflussen, wodurch ein Beitrag gegen den Führungs- und Fachkräftemangel geleistet werden könnte (Pearce & Manz, 2005, S. 136). Auch die Steigerung des innerbetrieblichen Vertrauens und der Zusammenhalt haben einen positiven Effekt auf ein Unternehmen und den Fachkräftemangel (Au, 2016, S. 16).

Eine Einführung von Shared Leadership könnte grundsätzlich einen Mehrwert für die Suva mit sich bringen, jedoch sollten noch weitere Konzepte verfolgt werden, um dem bestehenden

Führungs- und Fachkräftemangel in der Versicherungsbranche entgegenwirken zu können. Diese werden in den nachfolgenden Handlungsempfehlungen noch weiter ausgeführt. Ebenso werden die Hindernisse für die Einführung von Shared Leadership nachfolgend dargelegt.

6.2 Praktische Implikationen

Ausgehend von der Problematik des Führungs- und Fachkräftemangels in der Versicherungsbranche, insbesondere beim betrachtenden Unternehmen – der Suva –, könnte ein Shared-Leadership-Ansatz einen positiven Beitrag leisten.

Neuartige Führungskonzepte sowie eine Aufklärung zu diesem Führungskonzept und eine nachhaltige Umsetzung führen dazu, dass junge Talente akquiriert werden können. Verstärkte Agilität stellt ebenfalls einen relevanten, grundlegenden Faktor für Unternehmen in der Schweiz dar, damit ein nachhaltiges Wachstum und Vertrauen geschaffen werden kann (I1, 2024, Z339–334). Eine breitere Verteilung von Macht und die Verteilung von Kompetenzen machen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter effizienter und innovativer (I3, 2024, Z484–487). Zudem haben jüngere Generationen verstärkt das Bedürfnis, ihre Work-Life-Balance zu erhöhen. Durch die Verteilung von Führung auf zwei oder mehrere Personen kann diese insofern gesteigert werden, als Führungskräfte in ihrer Abwesenheit nicht die Befürchtung haben müssen, dass Entscheidungen entgegen ihren Ansichten und Vorgaben getroffen werden bzw. auch in ihrer Abwesenheit getroffen werden können (I2, 2024, Z261–268).

Eine Einführung von Shared Leadership sollte aber nicht in einem vollständigen Rollout erfolgen. Die Suva ist demnach mit ihrem Pilotprojekt von Shared Leadership in einer Region bereits auf einem guten Weg. Hierbei ist es zentral, dass die Erfahrungen aus diesem Pilotprojekt für alle Organisationsmitglieder transparent gemacht werden, damit die unternehmensweite Akzeptanz für dieses Führungskonzept gesteigert wird (I2, 2024, Z313–314). Ein weiterer wesentlicher Punkt bei der Einführung von Shared Leadership ist, dass Kollaborationswerkzeuge geschaffen werden, damit Zugriffe zu den relevanten Daten für alle Beteiligten gewährleistet werden können (I2, 2024, Z277–281). Zudem sollte bei der Einstellung neuer Talente bei der Suva eine enge Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und der HR-Abteilung garantiert werden, sodass eine künftige passende Teamzusammenstellung sichergestellt werden kann (I1, 2024, Z367–373). Der Rekrutierungsprozess ist somit von der Erstellung des Inserates bis zur effektiven Einstellung von grosser Relevanz.

Zusätzlich essenzielle Punkte für eine erfolgreiche Einführung von Shared Leadership in der Suva sind die Schaffung einer Vertrauensbasis und das Commitment der Unternehmensführung (I1, 2024, Z168–173). Zudem braucht es ausreichend Zeit für die Teambildung (I1, 2024, Z174–180), die Schaffung einer gemeinsamen Wertevorstellung (I2,

2024, Z106–111), die Aufklärung über das Konzept und die Bereitschaft, Veränderungen innerhalb der Organisation voranzutreiben (I3, 2024, Z222–230). Ein weiterer relevanter Punkt ist die Gehaltsgleichheit für die potenziellen Führungskräfte (I4, 2024, Z209–215).

Neben einer Einführung von Shared Leadership sollten jedoch auch weitere Konzepte von der Suva in Erwägung gezogen werden, damit dem Führungs- und Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann.

Allgemein ist es relevant, dass die Suva künftig auf dynamischere Konzepte setzt, um junge Talente akquirieren zu können. Diesbezüglich sollte Platz für neue und innovative Strukturen geschaffen werden. Beispielsweise sollte der Verwaltungsapparat dynamischer und «frecher» als bislang gestaltet werden, sodass Platz für mehr Flexibilität geschaffen wird (I1, 2024, Z424–432). Es sollen Möglichkeiten für das Ausprobieren von verschiedenen Modellen geschaffen werden, damit die Erfahrung in die Unternehmensentwicklung einfließen kann.

Erfolgreiche Pilot-Projekte sollten kommunikativ begleitet und beworben werden. So können der breiten Masse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern neue Modelle aufgezeigt und bekannt gemacht werden. Entsprechend sollte es in Zukunft gewöhnlich sein, Teilzeit eine Führungsposition innezuhaben und Karriere machen zu können.

Ein weiterer Punkt, der in der empirischen Forschung genannt wurde, war die Nutzung des Frauenpotenzials in der Schweiz. Bislang wirkt das Betreuungssystem für Frauen oftmals hemmend. Frühzeitig nach der Geburt von Kindern die Arbeit wieder aufzunehmen, fällt oftmals schwer. In diesem Zusammenhang könnten auch innerhalb der Suva weitere Strukturen oder Förderungen geschaffen werden, damit das bislang wenig ausgenutzte Frauenpotenzial der Schweizer Bevölkerung in der Suva integriert wird. Arbeitende Mütter sollen als selbstverständlich betrachtet werden, ebenso wie teilzeitarbeitende Väter. Shared Leadership ermöglicht so Führungskräften, Familie und Karriere ohne Karriereknick zu vereinbaren. Neue flexible Arbeitsformen sollten mehr beworben werden, damit junge Talente akquiriert werden können. Hierbei kann ein verstärkter Fokus auf das Employer Branding gelegt werden, damit sich ein Unternehmen als attraktiveren Arbeitgeber darstellen kann. Informationen über Plattformen wie LinkedIn sollten hierfür ebenfalls genutzt werden (I4, 2024, Z423–429).

Letztendlich wurde die Systemänderung genannt, welche jedoch nicht ausschliesslich von der Suva umgesetzt werden kann, sondern das gesamte Schweizer Pensionierungs- resp. Pensionskassensystem betrifft. Jedoch könnte die Suva durch das Setzen von Anreizen für einen früheren Pensionsantritt durch finanzielle Zusatzpakete einen Schritt voraus gehen (I5, 2024, Z225–233). Eine weitere Möglichkeit in diesem Zusammenhang wäre auch, durch einen Shared-Leadership-Ansatz gestaffelt aus dem Berufsleben auszusteigen. Ferner könnte ein

Mentoring-Programm, wo ältere Führungskräfte eine Mentoren-Rolle für jüngere Kolleginnen und Kollegen übernehmen, unterstützen. Durch regelmässige Sitzungen und gemeinsame Projekte können die älteren Führungskräfte ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben, während die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Führungskompetenzen weiterentwickeln. Ferner könnten auch rotierende Führungsrollen dazu beitragen, jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, zeitweise in die Führungsrolle zu schlüpfen, während ältere Führungskräfte als Berater resultieren. Durch die Umsetzung dieser Ideen kann ein Unternehmen wie die Suva sicherstellen, dass wertvolles Wissen und Erfahrung nicht verloren geht.

Zweifel sind eines der grössten Hindernisse für die Implementierung von Shared Leadership. Es ist unwahrscheinlich, dass dieses Konzept erfolgreich implementiert werden kann, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Top-Management nicht davon überzeugt sind, dass es eine Zukunft im Unternehmen hat (I1, 2024, Z257–262). Technische Herausforderungen wie mangelnde Datenzugriffe oder veraltete Technologien stellen eine zusätzliche Barriere für die Einführung von Shared Leadership dar und erschweren den Informationsstand (I1, 2024, Z262–265).

Ferner ist das Budget ein Thema, das häufig nicht berücksichtigt wird. Oftmals muss dieses bei der Umsetzung des Shared-Leadership-Konzeptes aufgestockt werden und es können höhere finanzielle Ausgaben als geplant entstehen (I2, 2024, Z171–180). Weiter erschweren unklare Verantwortlichkeiten und eine unzureichende Kommunikation die erfolgreiche Implementierung des Konzeptes. Shared Leadership erfordert von allen Beteiligten eine klare Abgrenzung ihrer Rollen und Zuständigkeiten (I3, 2024, Z338–341).

Literaturverzeichnis

- Akremiti, L. (2022). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 405–424). Springer VS.
- Ameln, von F. & Kramer, J. (2012). Macht und Führung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 43(2), 189–204.
- Au, von C. (2016). Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (S. 1–42). Springer Gabler.
- Baur, N. & Blasius, J. (2022). Methoden der empirischen Sozialforschung – Ein Überblick. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 1–32). Springer VS.
- Beck, A. P., Eng, A. M. & Brusa, J. A. (1989). The Evolution of Leadership during Group Development. *Group*, 13(3/4), 155–164.
- Bienefeld, N. & Grote, G. (2014). Shared Leadership in Multiteam Systems: How Cockpit and Cabin Crews lead each other safety. *Human Factors The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 56(2), 270–286.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung*. Springer VS.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. (2016). Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership – Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991.
- Egelhaaf, B. (2023). *Ökosysteme für Innovationen in der Sozialen Arbeit – Organisations- und sektorenübergreifende Perspektiven*. Springer VS.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(2006), 217–231.
- Fehr, T. (2006). Big Five: Die fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit und ihre 30 Facetten. In W. Simon (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests* (S. 113–135). GABAL Verlag.

- Fischer, J. A., Hüttermann, H. & Werther, S. (2021). *Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement*. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/355466399_Employee_Experience_Questionnaire_EXQ_Fragebogen_zur_Messung_von_Zufriedenheit_Commitment_und_Engagement
- Gebhart, V., Perkhofer, S. & Tucek, G. (2023): Was ist qualitative Forschung? In V. Ritschl, R. Weigl & T. Stamm (Hrsg.), *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben* (2. Aufl., S. 71–73). Springer-Verlag.
- Germann, M. (2023). Wenn die Generation Z die Spielregeln neu definiert. In O. Geramanis, S. Hutmacher & L. Walser (Hrsg.), *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel* (S. 65–84). Springer Gabler.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34.
- Hallinger, P. & Richardson, D. (1988). Models of shared leadership: Evolving structures and relationships. *The Urban Review*, 20(4), 229–245.
- Helfferich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 875–892). Springer VS.
- Hiller, N. J., Day, D. V. & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(2006), 387–397.
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159–174.
- Höf-Bausenwein, H. (2022). *Crashkurs Personalarbeit – Vom Arbeitsvertrag bis zum Zeugnis* (5. Aufl.). Haufe Group.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Jessl, R. & Wilhelm, T. (2023a). *Erste Schritte zu Shared Leadership*. Verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/schritte-zu-shared-leadership_589614_602660.html
- Jessl, R. & Wilhelm, T. (2023b). *Shared Leadership – Zu mehr Engagement und besseren Ergebnissen dank geteilter Führung*. Haufe Lexware.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kauffeld, S., Sauer, N. & Handke, L. (2017). Shared leadership. *Gruppe Interaktion Organisation*, 48(2017), 235–238.
- Kirchmair, R. (2022). *Qualitative Forschungsmethoden – Anwendungsorientiert: vom Insider aus der Marktforschung lernen*. Springer-Verlag.
- Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2012). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (9. Aufl., S. 437–447). Rowohlt Verlag.
- Kroehl, R. R. (2016). *Change Management – Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern* (2. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Kukenberger, M. R. & D'Innocenzo, L. (2020). The building blocks of shared leadership: The interactive effects of diversity types, team climate and time. *Personnel Psychology*, 73(2020), 125–150.
- Lamnek, S., Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung*. Beltz Verlag.
- Landes, M. & Steiner, E. (2023). Shared Leadership. In M. Helmhold, M. Landes, E. Steiner, T. Dathe & L. Jeschio (Hrsg.), *New Work Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz* (S. 179–185). Springer Gabler.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J. & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(2017), 434–451.
- Macher, M. (2024). *Geteilte Führung: Modell, Vorteile, Herausforderungen und Umsetzung*. Verfügbar unter <https://factorialhr.de/blog/geteilte-fuehrung/>
- Mayring, P. (2020). Qualitative Forschungsdesigns. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 3–18). Springer-Verlag.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse* (13. Aufl.). Beltz Verlag.
- Mayring, P. & Brunner, E. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (2. Aufl., S. 669–680). Gabler Verlag.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Sozialforschung* (2. Aufl., S. 633–648). Springer VS.

- Martinsen, L. O. (2014). *Knowledge @BI: Effective leadership*. Verfügbar unter <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2014/03/personality-for-leadership/>
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C. & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42(2017), 1374–1403.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). DeGruyter Verlag.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2009). Leadership in Teams: Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.W. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Nagel, A. (1997). *Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession – Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen*. Rainer Hampp Verlag.
- Nicolaidis, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J. & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(2014), 923–942.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). All those years ago. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Hrsg.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (S. 1–18). Sage.
- Pearce, C. L., Hoch, J., Jeppesen, H. & Wegge, J. (2010). New forms of management: Shared and distributed leadership in organizations. *Personnel Psychology*, 9(2010), 151–153.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140.
- Pearl, J. (2014). Interpretation and identification of causal mediation. *Psychological Methods*, 19(4), 32–46.
- Pervin, L. A., Cervone, D. & John, O. P. (2005). *Persönlichkeitstheorien* (5. Aufl.). Basel Verlag.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. (2010) Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 55, 617-635
- Ritschl, V. & Stamm, T. (2023). Stichprobenverfahren und Stichprobengröße. In V. Ritschl, R. Weigl & T. Stamm (Hrsg.), *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben* (2. Aufl., S. 65–71). Springer Gabler.

- Schweizerische Eidgenossenschaft (2024). *Wer ist für die Unfallversicherung zuständig?* Verfügbar unter <https://www.ch.ch/de/arbeit/unfallversicherung/#mehr-dazu>
- Schweizerischer Versicherungsverband (2023). *Versicherungsbranche überdurchschnittlich vom Fachkräftemangel betroffen.* Verfügbar unter <https://www.svv.ch/de/der-svv/svv-publikationen/weitere-publikationen/versicherungsbranche-ueberdurchschnittlich-vom>
- Scott, L. & Caress, A.-L. (2005). Shared governance and shared leadership: Meeting the challenges of implementation. *Journal Nurse Management*, 13(1), 4–12.
- Seibert, S. (1987): *Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen, untersucht am Beispiel der Fördertechnikindustrie.* Peter Lang.
- Siegenthaler, M., Kaiser, B. & Möhr, T. (2023). *Welche Stellen sind von Fachkräftemangel betroffen? Erkenntnisse aus der Analyse der Vakanzdauer von Stelleninseraten.* Verfügbar unter https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/647736/1/BSS_KOF_Vakanzdauer_Stelleninserate.pdf
- Small, E. E. & Rentsch, J. R. (2011). Shared Leadership in Teams. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2011), 203-21.
- Smith, P., Kendall, L. & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.* Rand Mc Nally.
- Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2022). *Change Management – Successfully Shaping Change Process – Mobilizing Employees, Vision, Communication, Participation, Qualification.* Springer.
- Suva (2024a). *Unser Geschäftsmodell: Mehr als eine Versicherung.* Verfügbar unter <https://www.suva.ch/de-ch/ueber-uns/die-suva/suva-geschaeftsmodell>
- Suva (2024b). *Meilensteine in der Geschichte der Suva.* Verfügbar unter <https://www.suva.ch/de-ch/ueber-uns/die-suva/meilensteine>
- Suva (2024c). *Unternehmenspräsentation.* [interne Präsentation]. Verfügbar unter https://suvaproductcloud.sharepoint.com/:p:/r/sites/piazza_Unternehmung/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B28D0494F-EE80-4F9C-A066-27776C371EE5%7D&file=Unternehmenspraesentation-2024-de_06.2024_final.pptx&action=edit&mobileredirect=true
- Weber, M. (2014). *Führungspersönlichkeiten in Wissenschaft und Wirtschaft – eine empirische Studie.* Verfügbar unter

https://www.drsatow.de/tests/persoenlichkeitstest/2017_Fuehrungspersoenlichkeiten_Weber.pdf

Wieden, M. (2012). *Liquid Work – Arbeiten 3.0*. Springer Gabler.

Wolfond, E. (2018). *Einflussfaktoren und Wirkungen der Unternehmenskommunikation auf den Unternehmenserfolg im Anlagen- und Systemgeschäft*. Springer Gabler.

Zhu, J., Liao, Z. & Yam, K. C. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2018), 834–852.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Definitionen	5
Tabelle 2: Persönlichkeitsdimensionen Big-Five-Modell	14
Tabelle 3: Übersicht Personalkennzahlen.....	19
Tabelle 4: Formen Experteninterviews	24
Tabelle 5: Interviewpartner (codiert)	26
Tabelle 6: Interviewdurchführung	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen von Shared Leadership.....	7
Abbildung 2: Rahmenbedingungen Shared Leadership.....	8
Abbildung 3: Handlungsräume Shared Leadership.....	10
Abbildung 4: Aufbau EXQ-Fragebogen	17
Abbildung 5: Vorgehen empirische Forschung	23

Abkürzungsverzeichnis

EXQ	Employee Experience Questionnaire
HR	Human Resources
PwC	PricewaterhouseCoopers

Eigenständigkeitserklärung

Ich, Alexandra Longo-Burch, habe die Arbeit mit dem Titel «Shared Leadership - Konzeptanalyse am Beispiel der schweizerischen Unfallversicherungsanstalt Suva» selbst und selbständig verfasst und erkläre hiermit,

- dass ich im **untenstehenden Verzeichnis** alle verwendeten Hilfsmittel (KI-Assistenzsysteme¹ wie Chatbots [z.B. ChatGPT], Übersetzungs- [z.B. DeepL], Paraphrasier- [z.B. Quillbot]) oder Programmierapplikationen [z.B. Github Copilot] deklariert habe;
- dass ich sämtliche von mir verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken in der Arbeit mit Quellenangaben kenntlich gemacht habe, oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass allfällige Teile in der Arbeit, die ich aus früheren selbst und selbständig verfassten Leistungsnachweisen von mir übernommen habe, in dieser Arbeit ausgewiesen und korrekt zitiert werden;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Arbeit auf Plagiate und auf Drittautorschaft menschlichen oder technischen Ursprungs (künstliche Intelligenz) überprüft werden kann bei Verdacht, aber auch ohne besonderen Anlass;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung bzw. die ihr zugrundeliegenden Weiterbildungsordnung der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (§9 Abs. 3, §11) verfolgt und dass daraus disziplinarische Folgen (Nichtbestehen des CAS/DAS/MAS-Programmes) resultieren können.

¹ Eine nicht abschliessende Liste von KI-Tools in der Lehre findet sich z.B. auf der Plattform Lehre im Bereich [«Chat GPT & KI im Hochschulkontext»](#)

Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel

Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
<i>DeepL</i>	<i>Abstract</i>	<i>Kontrolle der von der Autorin verfassten Übersetzung (deutsch-englisch)</i>

Ort, Datum

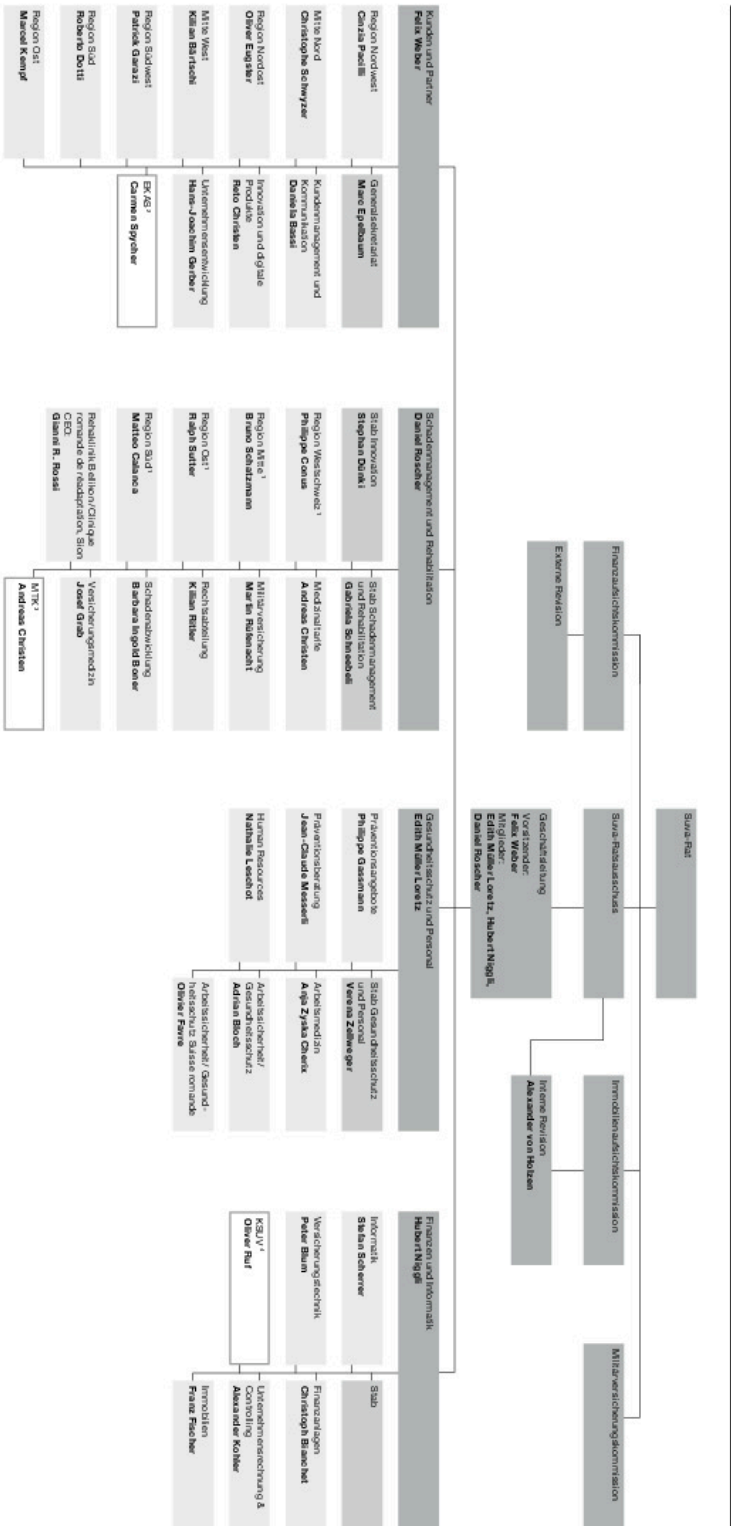
Unterschrift (darf elektronisch sein):

Udligenswil, 24.07.2024

Anhang

Organigramm der Suva

Die Organisationsstruktur der Suva



1. Inklusive Ausweissung der Mitarbeiterstruktur
 2. Ergänzende Koordinationskommission für Arbeitssicherheit
 3. Koordinationskommission für Arbeitssicherheit
 4. Koordinationskommission für Arbeitssicherheit

Interviewleitfaden Shared Leadership

Ziel der Masterthesis ist es herauszufinden, ob sich ein Shared-Leadership-Konzept für die Suva eignen würde, damit dem Führungs- und Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann. Ferner sollen Handlungsempfehlungen oder Alternativkonzepte für die Suva anhand der Erkenntnisse abgeleitet werden.

1. Demografische Daten:
 - a. Alter und Geschlecht
 - b. Profession
2. Was verstehen Sie unter Shared-Leadership?
3. Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Shared-Leadership-Konzept bislang machen können?
4. Welche Rahmenbedingungen sollten in einem Unternehmen unbedingt vorhanden sein, um ein Shared-Leadership-Konzept implementieren zu können?
5. Welche Persönlichkeitsanforderungen sollten die Organisationsmitglieder mitbringen, um Shared Leadership umsetzen zu können?
6. Was sind aus Ihrer Sicht die grössten Hemmnisse bei der Umsetzung eines solchen Führungskonzeptes?
 - a. Wie können diese Hemmnisse/Barrieren gemeistert werden?
7. Welche positiven Effekte konnten Sie bislang durch die Umsetzung von Shared-Leadership-Konzepten in Unternehmen beobachten?
8. Welche Massnahmen sollten vor der Implementierung eines Shared-Leadership-Konzeptes im Unternehmen gesetzt werden?
9. Welche Alternativen sehen Sie bei etablierten Unternehmen, um den bestehenden Fachkräftemangel entgegenwirken zu können?
10. Persönliches Statement.

Beilage zum Leitfaden: Einverständniserklärung

1. Vorbemerkungen

Leitfadengestütztes Interview im Rahmen der MAS-Thesis: Shared Leadership – Konzeptanalyse am Beispiel der schweizerischen Unfallversicherungsanstalt Suva

Verfasserin der Thesis und Interviewerin: Alexandra Longo-Burch, Suva, Abteilung Schadenabwicklung, Bereich Kunden- und Partnerbetreuung, [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]

Rahmen: Thesis für den *Master of Advanced Studies Angewandte Psychologie in der Arbeitswelt (MAS APA)*, an der *Fachhochschule Nordwestschweiz – Hochschule für angewandte Psychologie*

Leitfaden: Enthält Ziel der Thesis und konkrete Fragen. Wurde vor dem Interview zugesandt.

2. Einverständniserklärung

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen der oben genannten MAS-Thesis an einem leitfadengestützten Experteninterview teilzunehmen.

Ich wurde über das Ziel der Thesis informiert (Mündlich vor dem Interview sowie mittels vorgängig zugesandten Leitfadens).

Ich bin einverstanden damit, dass das Interview aufgezeichnet und durch die Interviewerin transkribiert, anonymisiert und ausgewertet wird. Die Audiodatei wird zum Projektende am 31.10.2024 gelöscht.

Die Transkripte der Interviews werden anonymisiert, d.h. ohne Namen und Personenangaben gespeichert. Die erhobenen Daten unterliegen dem Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG) und werden ausschliesslich zu Forschungszwecken und in anonymisierter Form verwendet. Die Weitergabe der Daten an Dritte ist ausgeschlossen.

Aussagen zu den Ergebnissen der erhobenen Daten werden grundsätzlich in generalisierter Form gemacht. Werden Sätze aus den Transkripten verwendet, können diese nicht mit meiner Person in Verbindung gebracht werden.

Ich stimme zu, dass das folgende Interview gemäss den obigen Ausführungen aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Interviewte Person: _____

Ort und Datum: _____

Unterschrift _____

Auswertungstabelle

Hauptkategorie	Beschreibung	Subkategorie/Reduktion	Ankerbeispiel
Shared Leadership	Führungsverständnis von Shared Leadership	Gemeinsame Führung	«[...] Shared Leadership ist ja so, wie es definiert ist, die geteilte Führung. Ich finde das Wort nicht so gut, weil es für mich nicht eigentlich eine geteilte Führung ist, sondern eine gemeinsame Führung und was man teilt, sind eher die Aufgaben. Die Zuständigkeiten kann man vielleicht auch noch teilen, aber die Führung als Ganzes und Verantwortung, die kannst du meiner Ansicht nach nicht teilen. Das ist eine gemeinsame Führung» (I1, 2024, Z37–41).
Shared Leadership		Co-Leadership	«Ja das verstehe ich eigentlich unter Co-Leadership. Wirklich gemeinsam, geteilte Rechte und geteilte Pflichten. Aber auch, dass man gemeinsam die Verantwortung übernimmt, wenn die

			andere Person nicht da ist» (I2, 2024, Z36–39).
Shared Leadership		Job-Sharing	«Es ist eben nicht einfach ein Jobsharing, sondern es geht wirklich darum, dass man es gesamthaft gemeinsam verantwortet, aber jeder für sich allein auch voll entscheidungsfähig ist, also das bedeutet, dass wenn ein Entscheid ansteht ich nicht zuerst mit ihr als mein Co-Lead besprechen muss, sondern dass ich allein entscheiden kann» (I4, 2024, Z69–72).
Erfahrung			«[...] 2017 und im 2016, wo sie auch schon meine Assistentin gewesen ist, schon am Zusammenwachsen gewesen. Wir haben dann schon langsam angefangen zu überlegen, wie wir Aufgaben aufteilen können oder wer die Verantwortung übernimmt. Damals ist es mehr ein Delegiersystem gewesen oder eher, wo ich ihr meine Aufgaben delegiert habe, die sie

			dann wahrgenommen hat, wo ich aber in der alleinigen Verantwortung geblieben bin» (11, 2024, Z70–75).
Erfahrung			«So sind wir Peers geworden. Aber ich habe sie schon damals, wo sie bei mir im Team gewesen ist, extrem geschätzt, da sie viel erfahrener gewesen ist als ich. Wir haben dort schon sehr gerne einander als Sparringspartner gebraucht und waren somit dort schon immer sehr eng in der Zusammenarbeit gewesen. Bei meiner Rückkehr habe ich das Team im Lead alleine geführt, aber es ist immer mehr dazu gekommen, die Erwartungen an mich sind sehr stark gestiegen, aber auch die Grösse des Teams ist sehr stark gewachsen» (12, 2024, Z53–59).
Erfahrung			«Für mich wäre das halt eben auch, dass es eine

			<p>Person gibt, die mehr zu entschieden hat als die andere, also wie ein finales Entscheidungsrecht. Aber da ich es selber nicht gelebt habe, sind das nur meine theoretischen Überlegungen» (15, 2024, Z49–52).</p>
Rahmenbedingungen	<p>Beschreibung der Rahmenbedingungen, die im Unternehmen vorhanden sein sollten, damit Shared Leadership eingeführt werden kann.</p>	<p>Vertrauen und Commitment</p>	<p>«das Commitment vom Chef und das Vertrauen vom Chef und das Vertrauen, dass das gut kommt. Zudem Freiheit, dies zu organisieren, wie es für die zwei stimmt. Wir haben die ideale Situation gehabt, dass wir in die Rolle und Situation reinwachsen konnten. Aber wenn du dich auf eine Stelle bewirbst, allein, dann ist es nicht so einfach, dann hast du am Anfang länger, bis du dich findest und dann musst du auch Missverständnisse am Anfang akzeptieren, da du dich nicht so gut kennst» (11, 2024, Z168–173).</p>

Rahmenbedingungen		Zeit	<p>«Du musst akzeptieren, dass eine Findungsphase gibt, die Zeit braucht. Und somit muss auch genügend Zeit gegeben werden. Für mich ist es sicher wichtig, dass man sich schon kennt und weiss, wie man funktioniert und wo gegenseitig die Stärken und Schwächen sind und welche Kommunikationsstrategien man miteinander anwenden müsste, damit dass man zu Lösungen kommt. Oder auch, was eher kontraproduktiv in der Zusammenarbeit ist. Von daher habe ich schon das Gefühl, dass es ein grosser Vorteil ist, wenn man sich sehr gut kennt, bevor man gemeinsam führt» (I1, 2024, Z174–180).</p>
Rahmenbedingungen		Gemeinsames Werteverständnis	<p>«[...] die gleichen Werte, die gleiche Marketing-Philosophie und Denkweise haben. Ich glaube, das ist extrem wichtig in dem Ganzen. Du musst als</p>

			<p>one voice fungieren. Es kann nicht sein, und das machen gewisse Leute bewusst oder unbewusst, dass diese mit der einen Frage, wo sie denken, sie bekommen die in ihren Augen bessere Antwort, zu der einen laufen oder zur anderen. Darum ist es ein grosser Vorteil, wenn man sich sehr gut kennt und schon zusammengearbeitet hat, weil du dann schon weisst, was die andere sagen wird» (I2, 2024, Z106–111).</p>
Rahmenbedingungen		Verständnis und Bereitschaft	<p>«Ich glaube, alles, was wir vorhergesagt haben und dazu wirklich die Bereitschaft vom obersten Kader und Management, die sich mit verschiedenen Führungsmodellen auseinandersetzen sollten und offener gegenüber dem Ausprobieren beschäftigen muss. Ich habe das Gefühl, gerade im Zusammenhang mit Shared Leadership</p>

			<p>kennen viele das Modell nicht und wissen gar nicht, was mögliche Vorteile für das Unternehmen daraus entstehen könnten. Und weil sie es nicht wissen, sind sie einfach mal partout dagegen. Wie soll ich es sagen, viele oberste Manager entscheiden von Anfang dagegen, ohne sich je mit dem Modell wirklich auseinandergesetzt zu haben. Ich glaube, die Bereitschaft, dass man sich eben mit so Führungsverhalten oder Führungsmodellen auseinandersetzt, fehlt vielen» (I3, 2024, Z222–230).</p>
Rahmenbedingungen		Aufklärungsarbeit	<p>«Deshalb braucht es von Beginn an unglaublich viel Aufklärungsarbeit und das nicht zu knapp. Wir hören immer wieder und das ist noch lustig, vor allem von Männern: Hey okay, das ist ja schön, aber hast du denn nicht Angst vor der Konkurrenz der anderen Person, also</p>

			<p>Konkurrenz in der Partnerin, mit der du zusammen das machst. Das war bei uns zu Beginn oft eine Frage» (I3, 2024, Z246–250).</p>
Rahmenbedingungen		Gehaltsgleichheit	<p>«Ja, also so ein Shared Leadership ist wirklich eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Das heisst, wir als Duo bekommen auch die gleiche Beurteilung für uns beide. Ich bin verantwortlich für das, was sie macht und umgekehrt. Das bedeutet dann auch, wir haben das gleiche Salär und für das Unternehmen bedeutet es eine Rahmenbedingung, die es einzuhalten gilt. Sonst wird es schwierig. Natürlich ist es so für die Unternehmung teurer, denn wir arbeiten beide zusammen in einem 120 % Pensum. Das ist sicher eine Rahmenbedingung, die es braucht resp. wo die Unternehmung bereit ist, zu investieren» (I4, 2024, Z209–215).</p>

<p>Persönlichkeitsanforderungen</p>	<p>Beschreibung der persönlichen Anforderungen an die Teammitglieder</p>	<p>Denkmuster</p>	<p>«Es braucht ein gut stabiles Vertrauensverhältnis. Dafür müssen beide damit, dass sich das bilden kann, offen sein. Es braucht die Offenheit, das Gegenüber zu akzeptieren, zu respektieren und zu anerkennen, dass es auch andere Wege, andere Denkmuster gibt, dass auch andere Methoden nicht zur gleichen oder vielleicht eben sogar zu einer besseren Lösung kommt. Es ist eine innere Haltung von Offenheit, das ist ein Punkt, wo es braucht» (I1, 2024, Z197–202).</p>
<p>Persönlichkeitsanforderungen</p>		<p>Kommunikationsstruktur</p>	<p>«Der zweite Punkt ist eine gesunde Kommunikationskultur. Und es müssen beide bereit sein, auch in die Kommunikation zu investieren, weil immer wieder Missverständnisse gibt oder andere Ansichten. Das kann man zusammen definieren.</p>

			<p>Es ist einfach wichtig, dass man über Sachen reden kann, Sachen ausdiskutieren tut oder aber auch, dass unterschiedliche Meinungen auch mal für sich behalten werden und nicht nach aussen dringen. Es ist wichtig, auch bei unterschiedlicher Meinung, dass gegen aussen die gleiche Meinung und Haltung vertreten wird. Man muss also bereit sein, auf Kompromisse einzugehen und auch eine andere Meinung zu vertreten. Das ist Arbeit und dafür muss man auch bereit sein, diese Zusatzarbeit zu machen. Das ist vielleicht der Nachteil von so einem Modell» (I1, 2024, Z202–210).</p>
<p>Persönlichkeitsanforderungen</p>		<p>Machtorientierung</p>	<p>«Ich glaube, was du nicht brauchen kannst, ist eine Person, die sich profilieren und ständig die eigene Leistung hervorheben will. Dann funktioniert es nicht, weil du immer</p>

			<p>gemeinsam dort stehst oder manchmal stehst du auch alleine für beide dort. Aber der andere muss den gleichen Anteil an Aufmerksamkeit und Lob bekommen. Wenn du eine Persönlichkeit bist, wo sich gerne profiliert und in den Mittelpunkt stellt, dann wird es schwierig für die andere und wenn beide so sind, dann wird es noch schwieriger. Dann ist man immer im Fight» (12, 2024, Z150–156).</p>
		<p>Teampayer</p>	<p>«Du bist immer eine Einheit und stärkst dem Gegenüber den Rücken. Sonst funktioniert das ganze Konzept von Anfang an überhaupt nicht.</p> <p>Ist definitiv so, ich glaube, es geht über die Eigenschaften eines Teampayer hinaus. Ich glaube, du musst dich wirklich auch zwischendurch sehr bewusst zurücknehmen können» (13, 2024, Z275–278).</p>

Hemmnisse/Barrieren	Beschreibung der Barrieren, die gegen eine Einführung von Shared Leadership sprechen	Zweifel	«Also das grösste Hemmnis ist sicher gewesen, dass ich in der Suva-Welt etwas probiert habe, wo eigentlich die Welt rundum gezweifelt hat, dass so etwas erfolgreich ist. Das ist die grösste Schwierigkeit gewesen. Die grösste Hürde kam vom Chef und den Mitarbeitenden, welche teilweise die Nase gerümpft haben, als ich diesen erklärt habe, dass wir jetzt so arbeiten werden. Wir haben dann nach einem halben Jahr einmal eine Umfrage gemacht und haben gemerkt, doch das Vertrauen ist jetzt gekommen» (I1, 2024, Z257–262).
Hemmnisse/Barrieren		Technische Schwierigkeiten	«Die zweitgrösste Hürde ist für mich die technische Schwierigkeit gewesen. Also ich habe auf diese Daten nicht Zugriff gehabt, wo Fabienne hat und umgekehrt oder wenn jemand von uns nicht da war, konnte der

			andere aufgrund der fehlenden Zugriffe nicht entscheiden oder arbeiten» (I1, 2024, Z262–265).
Hemmnisse/Barrieren		Budget	«Also ich glaube, dass ein wichtiges Thema ist das Budget. Also wir beide, sie hat 100 % gearbeitet und ich 90 %, haben sozusagen eine Aufstockung des Teams gemacht. Zusätzlich sind wir bei uns in einer Kaderstufe gewesen, da wir beide Führungskräfte waren. So war es also eine Aufstockung um 100 %, weil die Position von ihr in ihrem damaligen Team ebenfalls wieder ersetzt werden musste, was natürlich finanziell schon Auswirkungen hatte. Es brauchte ein grosses Commitment von der Firma, welche dann sagt: Doch das wollen wir trotzdem. Wir haben es bei uns im Rahmen im Rahmen einer neuen strategischen Ausrichtung finanzieren können, da man den

			<p>Fokus auf unsere Abteilung und deren Leistungserbringung gelegt hat. Wenn du natürlich irgendwo in einem Team arbeitest oder in einem Bereich arbeitest, wo eh immer die Kosten gedrückt werden, wird es natürlich schwierig» (I2, 2024, Z171–180).</p>
		Unklare Zuständigkeiten	<p>«Also ich glaube, etwas von wichtigstem ist das Team und die Kommunikation mit diesem. Über das Team haben wir noch gar nicht geredet. Es ist wichtig, dass das Team weiss, was es bedeutet, nun plötzlich zwei Chefinnen zu haben oder zwei Vorgesetzte. Ich glaube, wichtig ist in dieser Situation einfach, dass alle klar wissen, sie haben eine Ansprechperson generell» (I3, 2024, Z338–341).</p>
Vorteile Shared Leadership	Beschreibung der Vorteile bzw. des Mehrwertes des Shared-	Agilität	«Damals waren Diskussionen wie agile Führung gross im Trend, deshalb habe ich

	Leadership- Ansatzes		auch sehr wenig gefunden, wo ich mich vorbereiten konnte. Einmal habe ich mit einem Projektleiter bei der Axa gesprochen, der eine Co-Projektleitung gehabt hat und der würde es nicht mehr machen. Er meinte, das Projekt sei verzögert worden und der Hauptgrund sei die Co-Leitung gewesen, da zwei Ideen ständig aufeinandergeprallt sind» (I1, 2024, Z339–344).
Vorteile Leadership	Shared	Work-Life-Balance	«Also ich meine, aus Unternehmenssicht ist der grosse Vorteil, dass einfach immer jemand da ist von diesen beiden. Wahrscheinlich sind selten beide krank oder das Unternehmen hat auch den Luxus, dass in den Ferien der einen die andere ja da ist. Für mich war es genial, so Ferien zu machen. Ich hatte vorher wie auch jetzt nie so entspannte Ferien gehabt wie in dieser Zeit, weil die Leute dann

			<p>einfach zu der anderen gehen und du nach den Ferien nicht mit hundert Anfragen und Pendenzen belagert wirst. Es ist halt immer jemand anwesend und trifft Entscheidungen und ich wusste das auch. Das hat sich sehr positiv auf meine Work-Life-Balance ausgewirkt, da ich viel ruhiger war und so die Ferien auch total geniessen konnte» (I2, 2024, Z261–268).</p>
Vorteile Shared Leadership		Breite Kompetenz	<p>«Also was sicher zugunsten vom Unternehmen ist und ich glaube, das wird nicht nur bei uns so sein, dass das Duo viel breitere Kompetenz mitbringt, als wenn du nur eine Person anstellst. Du hast also auf einen Schlag viel, viel mehr Kompetenzen und Skills im Unternehmen als mit nur einer Person» (I3, 2024, Z484–487).</p>
Massnahmen vor der Einführung	Beschreibung der Massnahmen,	Einbindung der HR-Abteilung	<p>«Also was ich jetzt so rückblickend sage, was ich mir wünschte, wäre,</p>

	<p>die vor eine Implementierung von Shared Leadership umgesetzt werden sollten</p>		<p>wenn das HR das als Thema aufnehmen würde. Es hat nie auch nur ansatzweise jemand von HR mit mir geredet oder in dieser Zeit nachgefragt, was gut gewesen ist nicht oder was ich bräuchte, damit dass es erfolgreicher wäre. Bei uns im HR steht das Thema nicht auf der To Do Liste und das ist das, wo ich sage, dies müssten die Unternehmen eigentlich auf die Fahnen schreiben. Die Unternehmen sollten grundsätzlich kreativer und offener sein, um, mutig andere Modelle zu testen» (I1, 2024, Z367–373).</p>
<p>Massnahmen vor der Einführung</p>		<p>Kommunikationstechnologien</p>	<p>«Ja, also ich erlebe gerade jetzt bei meinem neuen Arbeitgeber, wie wichtig die Technik oder Technologie für die Kollaboration ist. Wir haben zum Beispiel aktuell kein OneNote, was ein Sharing erheblich erschweren würde. Es braucht gute</p>

			<p>It-Tools, wo du wirklich zusammenarbeiten kann. Ja, für mich sind wirklich die Kollaborationsplattformen ganz, ganz wichtig» (I2, 2024, Z277–281).</p>
		Pilotprojekt	<p>«Ich würde es wirklich als Pilot deklarieren und nicht von einem flächendeckenden Rollout sprechen. Dann ist die Akzeptanz viel grösser» (I2, 2024, Z313–314).</p>
<p>Alternativkonzepte gegen Fachkräftemangel</p>	<p>Beschreibung bzw. Aufzählung von Alternativkonzepten, um dem Fachkräftemangel entgegenwirken zu können</p>	<p>Dynamische Konzepte</p>	<p>«Ich spüre gerade bei jungen Mitarbeitern, die haben unheimlich den Drang, eine Teil-Verantwortung zu übernehmen, aber sie wollen nicht die Gesamtverantwortung übernehmen, aber ein Teil daraus. Da müssen wir uns wahrscheinlich früher oder später auch Gedanken machen, wo Platz hat respektive wo Strukturen Platz haben. Vielleicht gibt es noch andere Modelle, die irgendwann auftauchen. Ich bin der Meinung, wir müssen ein bisschen weniger Verwaltung</p>

			<p>sein, vielmehr müssen wir dynamischer und ein bisschen frecher werden, Sachen ausprobieren und Strukturen Platz geben. Dazu dann aber auch die Räume schaffen, dass sie wachsen können und erfolgreich sind und nicht darauf warten, dass sie scheitern» (I1, 2024, Z424–432).</p>
<p>Alternativkonzepte gegen Fachkräftemangel</p>		<p>Frauen</p>	<p>«Für mich steckt das grosse Potenzial in den Frauen. In der Schweiz ist es leider immer etwas komisch, was ich für Reaktionen erlebe. Ich meine, ich habe zwei Kinder und es wird dann immer gefragt, wie das überhaupt geht mit Arbeit und Kindern. Leider ist das Schulsystem überhaupt nicht auf arbeitende Eltern ausgerichtet und das Betreuungssystem schon erst recht nicht. Also in meinen Augen müsste man schauen, wie man das Potential der arbeitenden Frauen besser ausschöpfen</p>

			kann, in dem man auch bessere Angebote für arbeitende Frauen anbietet» (12, 2024, Z329–335).
Alternativkonzepte gegen Fachkräftemangel		Mitbestimmung	«Ja, ich glaube es gäbe da schon noch etwas, in dem der Mitarbeiter viel mehr gestärkt wird und künftig partizipativ Entscheidungen gefällt werden. Wir machen das jetzt auch viel mehr bei uns und versuchen so, die Jobs attraktiver zu machen, damit sich die Leute mehr engagieren. Durch das Mitbestimmen können fühlen sie sich mehr akzeptiert und nehmen dann auch Verantwortung schneller und besser wahr» (13, 2024, Z646–650).
Alternativkonzepte gegen Fachkräftemangel		Plattformen	«Ja, ich nehme an, die flexiblen Arbeitsmodelle, die kennst du alle. Was ich immer finde, was viel zu wenig gemacht ist, dass man aktiv Plattformen anbietet, für Leute, die weiterkommen wollen. Weisst du, dass man

			<p>sagt, ich gebe dir diese Plattform, das ist eigentlich Führungsaufgabe oder ein Vorstellen in irgendeinem Gremium, um eben diese Plattform zu kriegen und zu üben. So im Sinne eines Mentoring. So hat diese Person die Möglichkeit, sich zu präsentieren und zu glänzen. Sonst gibt es halt schon so viele Arbeitsmodelle, gell, wo man wo man sich zum Nutzen machen kann, da muss ich jetzt nicht mehr ausholen» (I4, 2024, Z423–429).</p>
<p>Alternativkonzepte gegen Fachkräftemangel</p>		<p>Systemänderung</p>	<p>«Ja, das ist natürlich dann genau das Thema. Ich meine, dass ist vermutlich genau der Punkt, weshalb es so viel bei der Einführung scheitert, weil niemand bereit ist, eine Einbusse hinzunehmen. Gerade die letzten Jahre im Arbeitsleben sind so wichtig für die Pensionskasse. Klar, es kommt dann auf die Persönlichkeitsstruktur</p>

			<p>an und wie jemand finanziell aufgestellt ist, aber die meisten sind da sehr sensibel und dann scheitert es nicht per se an der Unternehmung, sondern an den Mitarbeitern. Aber ja, wenn die Unternehmung bereit wäre, hier gescheite Lösungen auszuarbeiten und anzubieten, könnte ich mehr sehr gut vorstellen, dass dies ein zukunftsträchtiges System ist und ebenso die Hemmnisse verschwinden, weil es eine gute, faire Lösung gibt» (I5, 2024, Z225–233).</p>
--	--	--	--