NACHLESE ZUM 20. NASCHMARKT-FRÜHSTÜCK AM 11.02.2025 IN WIEN UND AM 23.04.2025 IN STEYR MIT **ANDREA SANZ**, BERATER*INNENGRUPPE NASCHMARKT UND **PETRA MORGENBESSER**, KOOPERATIONSPARTNERIN

*Tandem-Führung: Entlastungsmodell für wachsende Herausforderungen in Organisationen oder doch nur mehr Arbeit?!*

*Mit dem 20. Naschmarkt-Frühstück knüpfen wir insofern an unser letztes Frühstück zum Thema „Generationenkonflikt" an, als dass Tandem-Führung eine gewisse Art der Konfliktprävention darstellen kann. Warum? Die beobachtbare Zunahme von Tandem-Führung zahlt auf zahlreiche Herausforderungen der Arbeitswelt ein, die nicht zuletzt damit zu tun haben, dass sich Arbeitgeber*innen mit der Pensionierungswelle der sog. Babyboomer und dem damit einhergehenden Arbeitnehmer*innen-Markt sehr viel mehr zur Frage der Attraktivität von Führungspositionen überlegen müssen, als dies bisher der Fall war. Erschwerend kommt hinzu, dass Führung mit den wachsenden Unwägbarkeiten der VUCA-, respektive BANI-Welt (zu Deutsch: brüchig, ängstlich, nicht linear, unfassbar) deutlich an Anziehungskraft verloren hat. Hier kann die Möglichkeit zur Tandem-Führung helfen auch führungsunerfahrene Mitarbeiter*innen für Führungsfunktionen zu gewinnen. Ebenso erweist sich ein Tandem als dienlich, wenn es darum geht Wissen zu sichern, um Übergaben zu gewährleisten. Führungsarbeit wird zu zweit wieder annehmbar(er) und machbar(er), bleibt jedoch voraussetzungsreich.*

Die Impulsgeberinnen Andrea Sanz & Petra Morgenbesser eröffnen ihren Vortrag mit der Beobachtung, dass sie in ihrer eigenen Coaching-Praxis zusehends mit Führungs-Tandems aller Ebenen befasst sind. Aus diesem Anlass haben sie sich Gedanken darüber gemacht, wie das Phänomen der Tandem-Zunahme einzuordnen ist, und sich dem Thema ausgiebig gewidmet. Den Auftakt bietet daher ein **soziologischer Aufschlag der aktuellen Arbeitswelt**, der von zahlreichen **Herausforderungen** gekennzeichnet ist, auf die Tandem-Führung einzahlen soll, so zumindest die Erwartungen vieler Entscheidungsträger*innen in Unternehmen. Dazu zählen die zunehmend selbstverständlicher gewordenen Ansprüche an Work-Life-Balance, Vereinbarkeit und Teilzeit-Arbeit, um neben dem Hauptjob anderen Tätigkeiten, Weiterbildungen, Freizeitaktivitäten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen. Der Wunsch weniger als 40 Stunden für einen/eine Arbeitgeber*in zu

arbeiten, um etwa nebenher einer ehrenamtlichen Tätigkeit nachzugehen, ist nicht selten: „*Ich bin nebenbei noch Obfrau eines Frauenvereins*“, betont eine Tandem-Teamleiterin in der Diskussion und „*deswegen heilfroh über dieses Modell*“.

In Folge wachsen die Führungsspannen deutlich an, weil Teams mit mehreren Teilzeit-Arbeitsplätzen immer größer werden, 20-30 Personen gehören heute in manchen Arbeitsfeldern zum gängigen Erscheinungsbild von Teams, eine Leitung reicht hierfür beileibe nicht mehr aus. Zeitgleich nehmen die Bereitschaften für Bindungen ab und die Fluktuation deutlich zu. Hand in Hand werden damit die Zugehörigkeiten instabiler und das WIR-Gefühl brüchiger. Auch hierauf soll Tandem-Führung einzahlen: **sie verspricht Stabilität in einer deutlich instabilen Umgebung**, indem sie Vakanzen auffangen und Kontinuität sichern soll!

Wendet man sich der **Fachliteratur** zu, stoßt man auf eine Vielzahl an Begrifflichkeiten, die da reichen von „Co-Leadership“ über „duale Führung“ bis hin zu „Top-Sharing“. Die beiden Impulsgeberinnen bieten folgende leicht zugängliche Definition an:

> *Unter Tandem-Führung verstehen wir zwei Personen, die gemeinsam Führungsverantwortung übernehmen und sich die Führungsaufgaben entweder in einer Funktion oder in zwei Funktionen bzw. Positionen* auf derselben Hierarchieebene *teilen.*

**Idealerweise sind die Tandem-Partner*innen fachlich ähnlich genug und ausreichend unterschiedlich ausgestattet**, kann als Devise für die Bildung von Tandems herangezogen werden. Damit sind nicht nur komplementär zusammen gesetzte Tandem-Teams gemeint, wie z.B. Web- und Print-Redaktion in Medienhäusern oder die klassische Teilung der Geschäftsführung zwischen wirtschaftlich und fachlich-inhaltlicher Leitung, sondern auch unterschiedliche Stärken und Affinitäten, die die Personen mitbringen, um einander gut zu ergänzen.

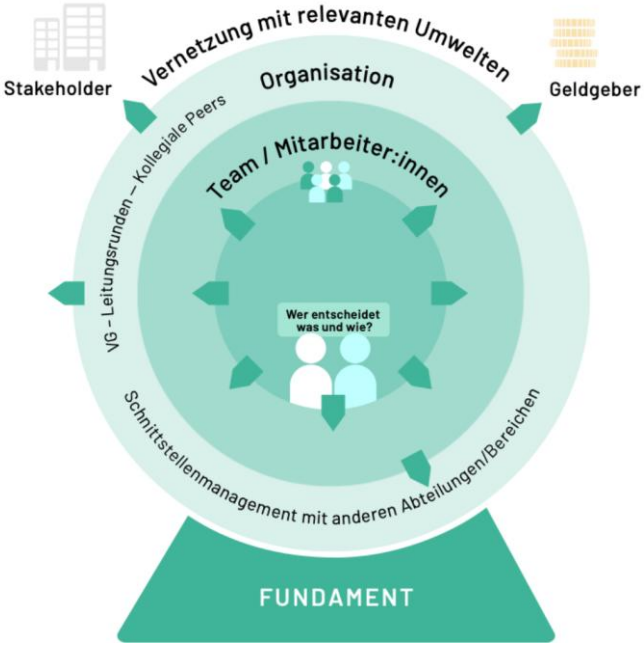
Da Tandems per se auch Widersprüche, die der Aufgabe der Organisation innewohnen, in sich abbilden und zu managen haben, benötigen sie gut ausgeprägte Kommunikations-, Konflikt- und Reflexionsfähigkeiten, um die damit einhergehenden Spannungen gemeinsam zu bearbeiten und nutzen zu können. Insofern sprechen die Referentinnen von **Kooperation** auf höchstem Niveau; und wie viele von uns wissen, ist echte Kooperation voraussetzungsreicher als es die Arbeitswelt gemeinhin in Aussicht stellt.

Gleich im Anschluss stellen Andrea Sanz & Petra Morgenbesser daher einige Ingredienzen vor, die als **Fundament für eine gelingende Kooperation** im Tandem wesentlich erscheinen: Begonnen beim Matching und den damit einhergehenden Erwartungen aneinander, wie auch an den intendierten Nutzen der Tandem-Führung über ein gemeinsames Mind-Set und

eine akkordierte Werte-Welt bis hin zum gemeinsamen Führungsverständnis werden hier ebenso angeführt wie das Investment in den Beziehungsaufbau und die Entwicklung einer gemeinsamen Konfliktkultur. Nicht zuletzt wird empfohlen auch persönliche Vorlieben der Work-Life-Balance abzustimmen, die bevorzugte Arbeitszeiten und zu berücksichtigende Lebensumstände betreffen.

Insbesonders auf den intendierten Nutzen von Co-Leadership sollte großer Wert in der Reflexion gelegt werden. Die Nennungen im Publikum reichen hier von Burnout-Prävention über Nachfolgesicherung bis hin zu Komplexitätsmanagement; entsprechend vielfältig bestehen Erwartungshaltungen und Hoffnungen vonseiten der Organisation, die sich für dieses Modell der Führung entschieden hat, was mit dem Tandem verhindert oder ermöglicht werden soll.

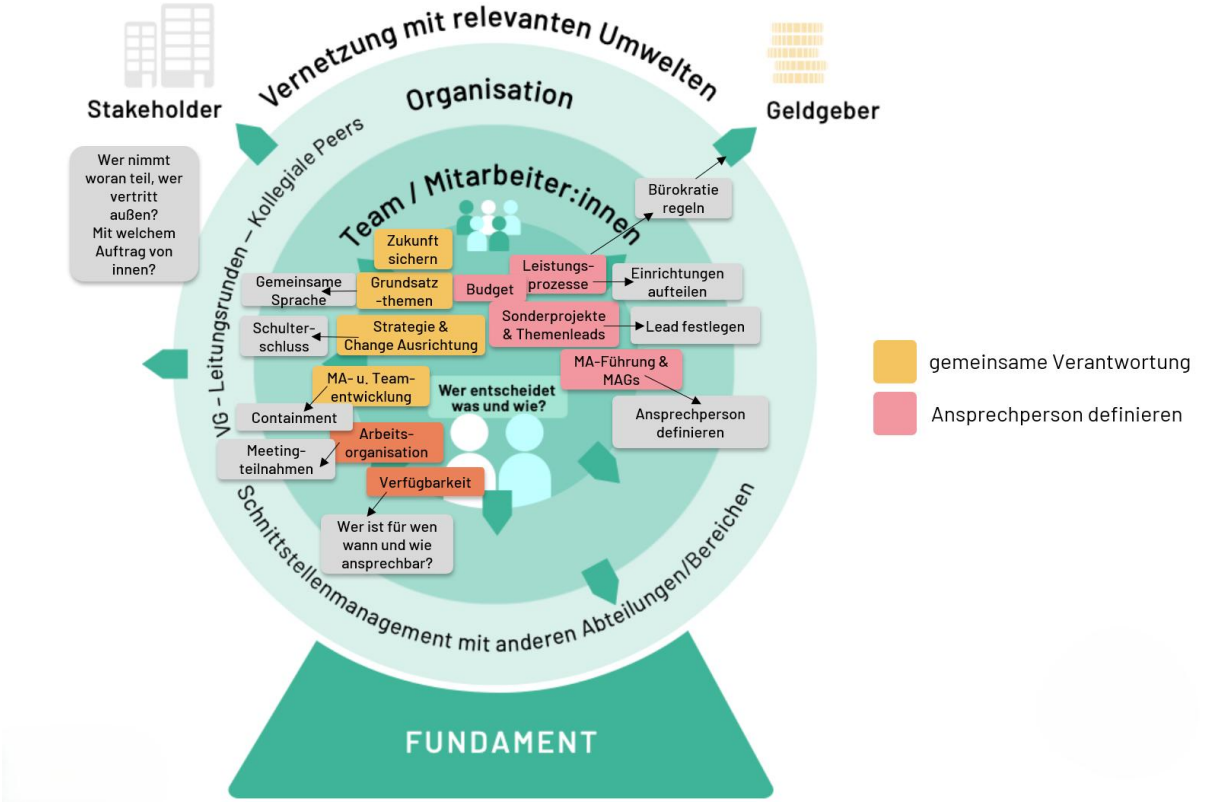
Gerade bei der Implementierung des Tandem-Führungsmodells und über die Zeit des On-Boardings, in der ein gemeinsames Struktur-Modell entwickelt wird, ist interne und/oder externe Coaching-Begleitung sehr nützlich. Die beiden Beraterinnen stellen in Folge einen Rahmen vor, der zur Etablierung einer solchen individuellen Struktur herangezogen werden kann. Frei nach der Devise „*möglichst klar und einfach erklärbar*“ bieten die Referentinnen eine Folie an, die nach dem individuellen Bedarf bespielt werden kann.




© Sanz/Morgenbesser *berater*innengruppe naschmarkt*

Der Realität und Vielfalt der Tandem-Führung verpflichtet, weisen die Impulsgeberinnen darauf hin, dass es kein „*one fits all*“-Strukturmodell geben kann. Die Entwicklung der Kooperation sei daher als fortlaufender Prozess zu begreifen, der der Frage nachgehe: *Wer entscheidet was und wie?* Diesem Weg der Selbstorganisation nach innen liege ein

lebendiges Modell zugrunde, das aber gerade im ersten Jahr der Zusammenarbeit vollste Aufmerksamkeit verlangt. Dafür geben die beiden Beraterinnen wertvolle Hinweise aus ihrer Praxis, welche Arten von Verantwortlichkeiten gut aufgeteilt werden können, und welche sich aus ihrer Sicht eher als gemeinsam tragend anbieten, um Irritationen und Spaltungen zu vermeiden. Worauf sonst noch unbedingt zu achten ist, wie z.B. eine Vereinbarung der passenden Arbeitsorganisation, Verfügbarkeit und geregelte Erreichbarkeiten für die Mitarbeiter*innen, geht aus der erweiterten Grafik ebenso hervor.




© Sanz/Morgenbesser, berater*innengruppe naschmarkt

Den Abschluss ihres Beitrags bilden ausgewählte Forschungsergebnisse zur Tandem-Führung, die die Conclusio **„Gelingende Kooperation lohnt den Mehraufwand!“** untermauert. Zum Aufwand zählen nicht zuletzt monetäre Aspekte, die viele Unternehmen immer noch abschrecken, einem VZÄ sind mindestens 120% gegenüberzustellen zzgl. Personalnebenkosten. Jedoch wird die langfristige Kosteneinsparung auf 26% geschätzt (PWC Studie Österreich 2022): Gezeigt hat sich, dass ein Tandem zu **geringeren Fluktuationskosten** und zur **Erhaltung von betrieblichem Know-How** führt!

In den beiden anschließenden **Diskussionen an den Standorten Wien und Steyr** wurden viele Erfahrungen ausgetauscht und weitere Aspekte angesprochen, nachfolgend ein kleiner Auszug:

- Stichwort Diversität. „*Fachlich ähnlich genug und ausreichend verschieden*“ setzt voraus, dass sich Unternehmen im Recruiting und in der Besetzung von Stellen mit der allzu menschlichen Neigung auseinandergesetzt haben, ihnen ähnliche Personen auszuwählen, ins Team und in die gemeinsame Führung zu holen. Man nennt dieses Phänomen „homosocial reproduction“.

- Nach und nach sind explizite Ausschreibungen für Tandem-Leitungen anzutreffen und wir erfahren von unseren Gästen, dass sich manche pro-aktiv als Tandem-Couple beworben haben, weil sie ideal aufeinander abgestimmt waren und bereits ein gemeinsames Fundament mitgebracht und damit auch überzeugt haben.

- Zur Frage der Chemie scheiden sich die Geister. Während die einen sagen „*es darf kein Blatt dazwischen passen*“, weisen die anderen darauf hin, dass es sich immer noch um eine Arbeitsbeziehung handle, und es da durchaus hilfreich sei, sich in rationaler Nüchternheit zu üben. So oder so fungieren Tandem-Führungskräfte stets als Projektionsfläche für elterliche Instanzen, dem muss das Duo gewachsen sein und da hilft es schon sehr sich zu schätzen und zu mögen, mindestens jedoch zu respektieren in den jeweiligen Unterschieden. Dies gilt by the way für alle geschlechtlichen Konstellationen 😊

**LITERATUR**


- **Junghans, Schönitz (2023)**, We love Co Leadership. Jobsharing als Antwort auf eine veränderte Arbeitswelt, Vahlen Verlag: München.

- **Aichinger, Arouri/Baumgartner, Koidl (2022)**, Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen, Eine Studie vom *abz*Austria* und **PwC Österreich**, Wien.