



## Geteilte Führung in Teilzeit – ein Erfolgsmodell

Die hkk Krankenkasse, eine große gesetzliche Krankenkasse mit Sitz in Bremen und rund 1350 Beschäftigten, startete im Dezember 2022 ein spannendes Pilotprojekt: „Geteilte Führung in Teilzeit“. Die Einführung wurde von der Prozessberaterin Susanne Töllner in Kooperation mit der Unternehmensberaterin Silke Katterbach begleitet. Dieser Artikel beschreibt den Prozess, nennt die eingesetzten Methoden und fasst die Erfolgsfaktoren der Integration zusammen.

### Die Rahmenbedingungen

Das „Team Ausland“ wurde im März 2020 gegründet. Marina war von Anfang an in Vollzeit in der Leitung. Mit Rückkehr aus ihrer Elternzeit Ende 2022 startete die hkk erstmalig in ihrer Geschichte das Modell „Geteilte Führung in Teilzeit“, und Rebecca wechselte intern in das Team an Marinas Seite. Zu diesem Zeitpunkt startete die zehnmonatige Beratung. Sie beinhaltete neun Tandemcoachings und zwei Workshops mit dem gesamten Team.

„Schnell wieder in die Geschäftsprozesse kommen – und das mit einem guten Teamklima!“ Dies war das im Vorgespräch festgelegte Ziel.

Der Start des Pilotprojektes erfolgte in einem Spannungsfeld: Es gab hohe Rückstände, die Arbeitsbelastung war kontinuierlich hoch, ein Umzug aus der Altstadt an einen Standort am Flughafen stand bevor, es herrschte eine hohe Fluktuation, Elternzeiten standen bevor und obendrein war der IT-Dienstleister von einer Cyberattacke betroffen, was große Auswirkungen auf den Betrieb hatte. Was machte die beiden Frauen also zuversichtlich, unter diesen herausfordernden Rahmenbedingungen etwas Neues auszuprobieren? Hier ihre Antworten:

- *Wir arbeiten strukturiert und genau!*
- *Wir sind die ersten in der Organisation mit diesem Führungsmodell!*
- *Unser Team ist klasse!*
- *Wir wollen!*



## Der Start in ein neues Modell



Der erste Coachingtermin diente dem gegenseitigen Kennenlernen und einem Austausch über das Rollen- und Führungsverständnis: was ist Führen, welche Werte wollen wir leben, wie können wir einander vertrauen, wie schaffen wir Akzeptanz?

Wir starteten mit der Klärung unverzichtbarer Rahmenbedingungen in Struktur und Kommunikation, um ein gegenseitiges Vertrauen zu ermöglichen. Denn ohne Vertrauen keine Verantwortlichkeit (s. Hofert, S.).

### Vereinbarte Kommunikationsregeln

Wir-Kommunikation nutzen, E-Mails immer im cc, Termine für regelmäßigen Austausch einplanen, Aufteilung der Aufgaben und Inhalte, Klärung der fachlichen und disziplinarischen Führung, Regelungen für An- und Abwesenheit, Vertretung

### Vereinbarte Regeln für den Umgang miteinander:

- ✓ Störungen haben Vorrang.
- ✓ Wir achten auf Selbstfürsorge.
- ✓ Wir handeln stets aus guten Gründen.
- ✓ Wir bekennen uns zueinander und geben uns Rückendeckung.

## Und jetzt das Team....

*„Neue Arbeitszeitmodelle sind das Schmiermittel für den Übergang in die neue Arbeitswelt.“  
(Silke Katterbach)*

Der erste Workshop bot Raum für Fragen und Unsicherheiten zum neuen Führungsmodell. Die Teilnehmenden fragten, was sich ändern würde: worin liegt der Unterschied zum Vollzeitmodell? Es wurde aber auch Sorge formuliert, ob das gute Teamgefühl weiterhin bestehen könne.

Ein Bestandteil des Tages war ein theoretischer Input mit einem Vortrag zum Thema „*Change Management und agiles Arbeiten*“ durch die Beraterin Silke Katterbach.





Globalisierung und kontinuierlich steigende Vernetzungsdichte aufgrund der Digitalisierung führen dazu, dass die (Arbeits-)welt immer schnelllebiger und komplexer wird. Diesen Herausforderungen zu begegnen, setzt neue Fähigkeiten voraus.

Um eine neue Arbeitsform erfolgreich umzusetzen, bedarf es aber auch innerer Transformationsprozesse (vgl. Breidenbach, J. & Rollow, B.). Der Vortrag ermutigte dazu, Instabilität zu begegnen. Gemeinsam wurde der Agilitätsbegriff auf den eigenen Arbeitsalltag übertragen und mit konkreten Beispielen für Begriffe wie Lösungsorientierung, Eigenverantwortung oder Haltung belegt.

Nach drei Monaten folgte der zweite Workshop. Der Fokus lag darauf, was sich bereits positiv verändert hatte und welche persönlichen Ressourcen nützlich für die Gestaltung des Arbeitsalltages waren. Die Unsicherheiten, die noch zuvor genannt wurden, hatten sich durch die darauf folgenden Erfahrungen im Miteinander abgebaut.

Positiv verändert hatten sich Kommunikation, Teamgefühl und Eigenverantwortung. Die Tatsache, dass bei zwei Führungskräften meist eine anwesend und ansprechbar ist, wurde als sehr entlastend wahrgenommen. Das Vertrauen ineinander und untereinander war gestiegen.

### Aussagen zum Thema Vertrauen

- ✓ Wir können uns darauf verlassen, dass uns das Team gut informiert!
- ✓ Wir vertrauen uns, dass wir alle unser Bestes geben.
- ✓ Wir pflegen eine Fehlerkultur.
- ✓ Wir vertrauen uns gegenseitig!



Der Workshop endete mit einem agilen Meetingformat - einer kleinen Retro - aus der konkrete Handlungsschritte gesammelt wurden (s. links).

Hieraus konnten weitere Schritte abgeleitet werden, wie u.a.. zukünftige Einarbeitungen durchzuführen, klare Aussagen zur eigenen Kapazität zu tätigen, tägliche Kurzmeetings einzuführen, Arbeitsprozesse zu öffnen und Grenzen aufzuheben (auch abteilungsübergreifend).

## Prozessbegleitung im Tandem Coaching & Abschluss

Die weitere Prozessbegleitung im Coaching der beiden Führungskräfte Marina und Rebecca fokussierte immer wieder auf die eigene Haltung und den darauf basierenden Prozessen. Transparenz und eine hohe Sachorientierung waren und sind elementare Säulen für Vertrauen und psychologische Sicherheit den stetigen Wandel in der Arbeitswelt, als gegeben anzunehmen und gelassen zu bewältigen.



Regelmäßige Teamtreffen und tägliche, kurze Meetings in agilen Formaten (Retros, Dailys) sowie das Arbeiten mit lösungsorientierten Fragen und Techniken wurden ausprobiert und integriert. Diese Methoden in Kombination mit einer wertschätzenden, offenen Haltung sind neben der fachlichen Expertise der Schlüssel für den Erfolg der Ein- und Fortführung dieses neuen Führungsmodells in der hkk.

Insbesondere die Durchführung der Workshops wurde vom Team als sehr wertvoll rückgemeldet, da in diesem Rahmen Fragen beantwortet und Ängste und Sorgen genommen werden konnten.

## Resumee

Geteilte Führung in Teilzeit ist eine innovative Herangehensweise an das moderne Führungsverständnis, die sich gut in das VUCA-Umfeld (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) einfügt. Dieses Modell wird zukünftig noch mehr an Bedeutung gewinnen, denn die Arbeitswelt kann es sich nicht leisten, in ihrer instabilen Komplexität bei altbewährten Modellen zu bleiben. In diesem Kontext spielen die Agilität des Führungsteams und auch die Förderung von Frauen in Führungspositionen eine bedeutende Rolle.

Die Einführung dieses Modells ist ein Baustein, der signalisiert, dass Unternehmen sich den veränderten Bedürfnissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen und eine inklusivere Arbeitskultur fördern. Die Digitalisierung und Vernetzung von Arbeitsprozessen ermöglichen es Führungskräften eine effektive Zusammenarbeit und das Modell der geteilten Führung kann dazu beitragen, talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten, die sonst aufgrund mangelnder Flexibilität das Unternehmen verlassen würden.

Es ist wichtig zu erkennen, dass diese Form der Führung nicht nur eine Antwort auf individuelle Bedürfnisse ist, sondern auch eine Chance bietet, die Effizienz und Innovationskraft von Organisationen zu steigern.

Auch Rebecca und Marina haben für sich ein Fazit gezogen: „Der wichtigste Schlüsselmoment war für uns der 2. Workshop-Tag. Unter den Mitarbeiter:innen bestand zu Beginn des Projekts nämlich die Sorge, dass es zur Spaltung des Teams kommen könnte, wenn wir beide uns die großen Themen aufteilen. Diese Sorge hat sich aber komplett in Luft aufgelöst.“ Grund für diesen Sorgenfresser waren die moderierten Gespräche mit dem Team; insbesondere der zweite Workshop wurde von allen Beteiligten als sehr wertvoll empfunden. „Wir beide sind dankbar, dass die hkk als Arbeitgeberin sich mit uns zusammen auf das unbekannte Terrain gewagt und sich auf das Thema „geteilte Führung“ eingelassen hat. Das ist ja nicht selbstverständlich. Umso mehr freut es uns, dass wir jetzt mit etwas mehr als einem Jahr Erfahrung sagen können: Geteilte Führung funktioniert in der Praxis prima – wenn die Einführung gut begleitet wird.“



**Diplom-Psychologin Susanne Töllner**, Bremerin aus vollem Herzen und Systemikerin aus Leidenschaft begleitet seit über 20 Jahren Menschen und Organisation in Prozessen der Veränderungen.

[www.toellner-assessment.de](http://www.toellner-assessment.de)



## QUELLEN:

Breidenbach, J. und Rollow, B. (2019). *New Work needs Inner Work*. München: Franz Vahlen Verlag.

Neue Führung braucht neue Führungstypen (np Studie – SK S. 75)

<https://www.weser-kurier.de/wirtschaft/rund-3-millionen-erwerbslose-in-der-stillen-reserve-doc7rtnod5do2a1cevl9lpu>

Hofer, S. (2018). *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Katterbach, S. & Stöver, K. (2018). *Effektiver und besser Führen in Teilzeit: Hintergründe und zeitgemäße Maßnahmen für ein flexibles Führungsmodell*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. [www.katterbach.com](http://www.katterbach.com)

Kruse, P. (2020) 9. *Erfolgreiches Management von Instabilität*. Offenbach: Gabal.

Nees, F. (2021). *Den inneren Kritiker zum Lachen bringen!*. Weinheim und Basel: Beltz.

Seliger, R. (2008). *Das Dschungelbuch der Führung: Ein Navigationssystem für Führungskräfte*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.