



Demografieberatung Digi+
Beschäftigte + Betriebe

Demografieberatung Digi+

Duale Führung (Shared Leadership)

[Untertitel des Dokuments]

28.4.2026



Inhaltsverzeichnis

I.	Einführung in die duale Führung (Shared Leadership)	2
II.	Konzept zur Implementierung von Dualer Führung im Unternehmen	5
III.	Checkliste zur Vorbereitung auf Duale Führung (Shared Leadership)	7
	Recherchenachweis	12

I. Einführung in die duale Führung (Shared Leadership)

Definition:

Duale Führung bedeutet, dass sich zwei Personen eine Führungsrolle teilen – mit gemeinsamem Verantwortungsbereich. Es geht um **gleichberechtigte Zusammenarbeit**, nicht um eine Hierarchie innerhalb der Führung.

Es handelt sich nicht um eine hierarchische Aufteilung, sondern um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit gemeinsamem Führungsverständnis. Ziel ist es, Synergien zu nutzen, Führung nachhaltig zu gestalten und moderne Arbeitsmodelle zu ermöglichen.

Ziele:

- **Vielfalt & Perspektivenreichtum:** Unterschiedliche Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen ergänzen sich.
- **Flexibilität & Work-Life-Balance:** Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, insbesondere in Teilzeitmodellen.
- **Kontinuität & Verlässlichkeit:** Auch bei Teilzeit bleibt Führung präsent und konstant.
- **Stärkung der Teamkultur:** Vorbildfunktion für gelebte Kooperation, Offenheit und gegenseitige Wertschätzung.
- **Förderung von Diversität & Chancengleichheit:** Ermöglicht weibliche/männliche/diverse Teilhabe an Führung.

Duale Führung unterstützt Unternehmen dabei, die Potenziale verschiedener Generationen gezielt zu nutzen. Unterschiedliche Werte, Erfahrungen und Erwartungen von Babyboomern, Gen X, Gen Y und Gen Z werden bewusst zusammengeführt und ermöglichen neue Perspektiven und nachhaltige Führung.

Grundprinzipien und Erfolgsfaktoren

1. Gegenseitiges Vertrauen

Vertrauen ist die Basis – ohne Vertrauen keine stabile Zusammenarbeit. Vertrauen bildet das Fundament. Offenheit, Ehrlichkeit und gegenseitiger Respekt sind essenziell.

2. Klare Rollenverteilung & Verantwortlichkeiten

Wer macht was? Wer ist wann zuständig? Was sind gemeinsame vs. individuelle Aufgaben? Was sind gemeinsame Entscheidungen? Transparenz vermeidet Konflikte.



3. Abstimmung & Kommunikation auf Augenhöhe

Regelmäßiger, transparenter Austausch ist Pflicht. Wöchentliche Jour fixes, digitale Tools und eine offene Gesprächskultur sichern die Zusammenarbeit.

4. Einheitliches Auftreten gegenüber dem Team

Entscheidungen sollten nach außen einheitlich vertreten werden. Führungskräfte müssen geschlossen auftreten, auch wenn intern diskutiert wird. Entscheidungen wirken nur dann überzeugend, wenn sie einheitlich kommuniziert werden.

5. Gemeinsames Führungsverständnis

Gleiche Werte und Haltung zur Führung (z.B. Feedbackkultur, Konfliktlösung, Teamverantwortung). Werte, Führungsstil, Umgang mit Fehlern, Feedback, Teamverantwortung: Diese Punkte müssen abgestimmt und bewusst gelebt werden.

6. Strukturierte Übergaben & Vertretungsregelungen

Besonders bei Teilzeit wichtig: Wann ist wer erreichbar, wie läuft die Vertretung? Absprachen zu Erreichbarkeiten und Vertretungen sind unerlässlich, vor allem bei Teilzeitmodellen.

7. Generationenvielfalt

Duale Führung ermöglicht, diese Vielfalt bewusst in Führungsstrukturen einzubinden und daraus Synergien zu schaffen:

- **Wissensaustausch sichern** – Erfahrungswissen älterer Führungskräfte kann gezielt an jüngere Kolleginnen und Kollegen weitergegeben werden.
- **Innovationskraft stärken** – Jüngere Generationen bringen oft neue Perspektiven, digitale Kompetenzen und agile Methoden ein, die die Führungsarbeit bereichern.
- **Wertewelten verbinden** – Unterschiedliche Vorstellungen zu Arbeitszeit, Führung, Work-Life-Balance oder Kommunikation werden durch offene Abstimmung und gemeinsame Entscheidungen integriert.
- **Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen** – Unternehmen, die generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern, positionieren sich als moderne, zukunftsorientierte Arbeitgeber.

Kommunikation & Informationsweitergabe

- **Regelmäßige Abstimmungsmeetings (z.B. wöchentlich)**
Austausch über aktuelle Themen, Aufgabenverteilung, Herausforderungen
- **Digitale Tools zur Transparenz nutzen**
Gemeinsame Kalender, Aufgabenmanagement (z. B. Trello, MS Planner), Protokolle



- **Gemeinsame Dokumentation**
Infos für beide jederzeit zugänglich (z. B. OneNote, Teams)
- **Einheitliche Kommunikation ins Team & nach oben**
Keine widersprüchlichen Aussagen, klare Absprachen vor Teamkommunikation
- **Offene Feedbackkultur auch untereinander**
Kontinuierlicher Abgleich zur Zusammenarbeit & Erwartungen

II. Konzept zur Implementierung von Dualer Führung im Unternehmen

1. Zielsetzung und strategische Einbettung

Ziel der Einführung ist es, neue Formen der Zusammenarbeit zu fördern, Führungskräfte zu entlasten und Diversität zu stärken.

2. Schritte zur Einführung

Schritt 1: Analyse und Bedarfsklärung

- Welche Rollen eignen sich für geteilte Führung?
- Gibt es bereits Führungskräfte in Teilzeit, oder mit Interesse an einer Tandemlösung?
- Wie sind die Alters- und Generationsstrukturen in den relevanten Bereichen? Wo können unterschiedliche Generationen voneinander profitieren?

Schritt 2: Tandems finden & matchen

- Auf Basis von Stärkenprofilen, Führungshaltung und Arbeitszeitmodellen geeignete Paare zusammenbringen
- Gemeinsames Festlegen der Rahmenbedingungen und Führungsverständnis (s. Checkliste)
- Neben Stärken und Arbeitszeitmodellen auch Generationenzugehörigkeit berücksichtigen:
→ Ziel: **Wissensaustausch fördern** (Erfahrungswissen der Älteren, digitale Kompetenzen der Jüngeren).

Schritt 3: Pilotphase planen

- Definition eines klaren Zeitraums (z.B. 6–12 Monate)
- Messkriterien und Erfolgsindikatoren definieren (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Teamleistung, Workload der Führungskräfte)

Schritt 4: Schulung & Begleitung

- Trainings zu Kommunikation, Feedback, Konfliktlösung im Tandem
- Schulungen sollten um **Generationenkompetenz** ergänzt werden:
„Wie unterscheiden sich Kommunikationsstile, Werte und Erwartungen der Generationen? Wie können Tandems diese Vielfalt nutzen?“
- Coaching und Reflexionsräume (z.B. Supervision, Tandem-Circle)

Schritt 5: Regelmäßige Evaluation

- Regelmäßige Feedbackgespräche mit dem Team und dem Tandem selbst
- Anpassungen und Optimierungen auf Basis von Praxiserfahrungen
- Zufriedenheit verschiedener Generationen, Wissensweitergabe, Innovationsimpulse durch Generationenmix

Schritt 6: Skalierung & Integration

- Bei erfolgreicher Pilotphase sukzessive Ausweitung auf andere Bereiche



- Festschreibung der Rolle „Duales Führungstandem“ in HR-Prozessen (z.B. Stellenbeschreibungen, Karrierepfade)

Worauf man achten sollte & was man vermeiden sollte

Erfolgsfaktoren für Duale Führung

- Klare Kommunikation und strukturierte Prozesse
- Gegenseitiger Respekt und gemeinsame Werte
- Transparente Verantwortungsbereiche
- Technische & organisatorische Unterstützung (Kalender, Tools, Meetingstrukturen)
- Regelmäßige Reflexion: Was läuft gut, was nicht?
- Unterstützung durch die nächsthöhere Führungsebene
- Schulung der Teams: Wie arbeitet ein Führungstandem? Wie geht das Team damit um?

Was vermieden werden sollte

- Unklare Rollenverteilung („Dafür ist die andere zuständig“)
- Mangelnde Abstimmung vor wichtigen Entscheidungen
- Konkurrenzdenken oder Rivalität
- Unterschiedliche Führungsstile ohne gemeinsame Basis
- Uneinheitliches Auftreten im Team („die eine sagt so, die andere so“)
- Keine Zeit für Übergaben & Absprachen einplanen
- Fehlende Rückendeckung durch die Unternehmensleitung



III. Checkliste zur Vorbereitung auf Duale Führung (Shared Leadership)

Ziel: Klärung zentraler Fragen & gemeinsames Führungsverständnis vor dem Start

- ☐ **Nutzt diese Checkliste als Gesprächsleitfaden bei eurem Start**
- ☐ **Dokumentiert eure Antworten – das hilft bei späteren Reflexionen**
- ☐ **Ergänzt mit einem Tandem-Vertrag oder einem gemeinsamen Führungsleitbild**

A. Selbstverständnis, Motivation & Haltung

Was motiviert uns, eine Führungsrolle gemeinsam auszufüllen?

- Persönliche Beweggründe
- Erwartungen an die Zusammenarbeit
- Individuelle Karriereziele

Welche Werte und Prinzipien vertreten wir als Führungspersonen?

- Führung durch Vertrauen, Empowerment, Klarheit etc.
- Haltung zu Themen wie Fehlerkultur, Konflikte, Diversität

Was bedeutet Führung für uns – individuell & gemeinsam?

- Definition von „guter Führung“
- Haltung zu Delegation, Kontrolle, Feedback
- Gemeinsam getragene Verantwortung – was verstehen wir darunter?

Generationenkompetenz

- Welche Generationen vertreten wir jeweils und wie prägt das unser Führungsverständnis?
- Wie können wir unsere unterschiedlichen Perspektiven konstruktiv nutzen?
- Aus welcher Generation kommen wir jeweils, und wie prägt das unsere Werte, Arbeitsstile und Erwartungen?
- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Vorstellungen von Führung, Arbeitszeiten und Karriere um?
- Wie können wir unsere generationenspezifischen Stärken gezielt kombinieren?

B. Rollenverteilung & Aufgabenklärung

Welche Aufgaben liegen uns besonders?



- Persönliche Stärken, Kompetenzen & Präferenzen
- Welche Aufgabenfelder wollen/können wir aufteilen (z. B. Personalführung, Projektsteuerung, Fachverantwortung)?
- Welche Aufgabenbereiche können wir so aufteilen, dass die Stärken der jeweiligen Generation optimal genutzt werden?
- Welche Aufgaben profitieren besonders vom Zusammenspiel unterschiedlicher Generationserfahrungen?

Welche Aufgaben möchten wir gemeinsam bearbeiten?

- Strategische Themen
- Personalentwicklung
- Repräsentation nach außen

Gibt es Schnittstellen oder Grauzonen?

- Wer trifft Entscheidungen bei Unklarheiten?
- Wie dokumentieren wir Zuständigkeiten?

Wie schaffen wir Transparenz über unsere Rollen im Team?

- Vorstellung im Team
- Kommunikationsstrategie zu „wer macht was“

C. Erreichbarkeit & Präsenzzeiten

Wie sind unsere Arbeitszeiten und Präsenztage verteilt?

- Welche Überschneidungen gibt es?
- Wie gestalten wir „Übergabetage“?
- Haben wir unterschiedliche Erwartungen an Arbeitszeitmodelle oder Erreichbarkeit aufgrund unserer Generationenprägung?
- Wie berücksichtigen wir individuelle Bedürfnisse bei flexiblen Arbeitszeiten oder Homeoffice-Regelungen?

Wie organisieren wir die Übergabe von Themen?

- Tools, Übergabeprotokolle, Checklisten
- Notfallregelungen bei kurzfristiger Abwesenheit

Wie planen wir Urlaube, Krankheitsvertretungen und Vertretungsregelungen?



- Gibt es Standardprozesse?
- Wer informiert das Team?

D. Kommunikation & Abstimmungsformate

Wie häufig und auf welchen Wegen stimmen wir uns ab?

- Tägliches Kurzmeeting, wöchentliches Jour fixe?
- Chat, E-Mail, gemeinsame Notizen?

Welche digitalen Tools nutzen wir zur Organisation?

- Kalender (Outlook), Aufgabenmanagement (Planner, Trello)
- Dokumentation (OneNote, Teams, Wiki)

Wie gewährleisten wir eine offene und ehrliche Kommunikation?

- Feedbackvereinbarungen
- Frühwarnsignale, wenn Spannungen entstehen

Generationenkompetenz in der Kommunikation:

- Wie berücksichtigen wir unterschiedliche Kommunikationsbedürfnisse der Generationen?
- Wie stellen wir sicher, dass Feedback zwischen den Generationen wertschätzend und wirksam bleibt?
- Wie unterscheiden sich unsere bevorzugten Kommunikationskanäle und -stile, und wie bringen wir diese in Einklang?
- Wie können wir Missverständnisse vermeiden, die aus generationenspezifischen Kommunikationsmustern entstehen?
- Nutzen wir digitale Tools so, dass alle Generationen gut eingebunden werden?

E. Vertretung & Entscheidungskompetenz

Wer entscheidet was – allein oder gemeinsam?

- Entscheidungen mit Teambezug vs. administrative Themen
- Entscheidungsmatrix bei Abwesenheit

Wie gehen wir mit Meinungsverschiedenheiten um?

- Vorgehen bei Uneinigkeit
- Konfliktlösungskompetenzen und Eskalationsweg
- Wie wirken sich unterschiedliche Generationenperspektiven auf Entscheidungsfindungen aus?



- Welche Balance finden wir zwischen Erfahrungswissen und Innovationsimpulsen bei wichtigen Entscheidungen?

Wie sichern wir Handlungsgeschwindigkeit?

- Absprachen für Notfallentscheidungen
- Vertrauen in Stellvertretung stärken

F. Einheitliches Auftreten

Wie gestalten wir unser Auftreten gegenüber dem Team?

- Gemeinsame Teammeetings oder wechselseitig?
- Gemeinsame Sprache / Kommunikationslinie
- Wie schaffen wir es, trotz unterschiedlicher Generationenprägungen, ein einheitliches Führungsbild nach außen zu vermitteln?

Wie vermitteln wir dem Team unser Führungsmodell?

- Transparente Einführung des Modells
- Einladung zur Mitgestaltung und Feedback
- Wie erklären wir unserem Team den Mehrwert generationenübergreifender Führung?

Wie vermeiden wir widersprüchliche Aussagen?

- Klare Absprachen vor wichtigen Kommunikationen
- Protokollierung zentraler Entscheidungen

G. Feedback & Reflexion

Wie geben wir uns gegenseitig Feedback?

- Regelmäßige Feedbackgespräche (z.B. monatlich)
- Tool oder Fragenleitfaden nutzen

Wie reflektieren wir regelmäßig unsere Zusammenarbeit?

- Geplante Review-Termine (z.B. vierteljährlich)
- Was lief gut? Was könnte besser laufen?

Wie integrieren wir Feedback aus dem Team?

- Feedbackschleifen im Team etablieren



- Umgang mit Kritik an der Führungsstruktur

H. Unterstützung durch die Abteilungsleitung

Was benötigen wir von der Abteilungs- oder Bereichsleitung?

- Rückhalt, Vertrauen, Raum zur Gestaltung
- Eindeutige Rollendefinition im Organigramm
- Wie kann uns die Unternehmensleitung dabei unterstützen, Generationenvielfalt in der Führung gezielt zu nutzen?

Welche Rahmenbedingungen müssen noch geklärt werden?

- HR-Prozesse (Verträge, Zielvereinbarungen)
- Kommunikation ins Unternehmen
- Welche Rahmenbedingungen fördern generationenübergreifende Zusammenarbeit und Wissenstransfer?

Welche Ressourcen helfen uns bei einem erfolgreichen Start?

- Tandem-Coaching, externe Beratung, Tandemnetzwerke
- Leitfäden oder Dokumentationsvorlagen



Recherchenachweis

<https://www.weka.ch/themen/personal/arbeitszeit-und-absenzen/arbeitszeitmodelle/article/co-leadership-konzepte-und-erfahrungen-aus-der-praxis/>

Dieser Beitrag präsentiert anhand von Fallstudien, wie Co-Leadership in der Praxis umgesetzt wird, und diskutiert die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren dieses Führungsmodells.

<https://erwachsenenbildung.at/aktuell/nachrichten/13366-duale-fuehrung-in-der-erwachsenenbildung.php>

Dieser Artikel beleuchtet die Anwendung dualer Führung in Bildungseinrichtungen, diskutiert verschiedene Modelle der geteilten Leitung und betont die Bedeutung von Kommunikation und Abstimmung zwischen den Führungskräften.

<https://www.sabineechsel.at/f%C3%BChrungskoaching/geteilte-f%C3%BChrung/>