

Wenn zwei leiten – freut sich das Dritte!?

Führungsstandems im Spannungsfeld von Differenz, Vertrauen und Struktur

Impulse für Coaching, Beratung und Supervision – Referentin: Annett Saal, Hamburg



1. Einführung

Geteilte Führung in Form von Doppelspitzen und Führungsstandems gewinnt in Organisationen zunehmend an Bedeutung. Ursachen hierfür liegen in der steigenden Komplexität organisationaler Umwelten, der Notwendigkeit unterschiedlicher Perspektiven in Führungsprozessen sowie in veränderten Vorstellungen von Verantwortung und Zusammenarbeit (Endres & Weibler, 2019; Münderlein, 2021).

Für Coaching, Supervision und Organisationsberatung stellt sich dabei weniger die Frage, ob geteilte Führung sinnvoll ist, sondern unter welchen Bedingungen sie tragfähig wird. Führung zu zweit eröffnet Entwicklungsräume, bringt zugleich jedoch spezifische Spannungen und Dynamiken mit sich, die sowohl die beteiligten Führungskräfte als auch Teams und Organisationen betreffen.

2. Formen geteilter Führung

Beim **hybriden Tandem** führen zwei Personen unterschiedlicher Professionen gemeinsam auf derselben Hierarchieebene, beispielsweise eine medizinische und eine kaufmännische Leitung. Ziel ist die Verbindung verschiedener Fachlogiken und Perspektiven, gleichzeitig können jedoch Konflikte zwischen unterschiedlichen Rationalitäten entstehen.

Mixed Leadership bezeichnet geschlechtergemischte Führungstandems, die unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und Führungsstile zusammenbringen und damit Diversität fördern, zugleich aber auch mit geschlechtsspezifischen Zuschreibungen und Rollenerwartungen konfrontiert sein können.

Beim **Topsharing** teilen sich zwei Personen formal eine Führungsposition, häufig im Rahmen von Teilzeitmodellen. Diese Form erhöht die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und kann die Arbeitgeberattraktivität steigern, erfordert jedoch einen hohen Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand.

Im Unterschied dazu steht beim **Co-Leadership** nicht die Teilung einer Stelle, sondern die gemeinsame Ausübung von Führung im Vordergrund. Entscheidungen, Verantwortung und Außenvertretung werden bewusst gemeinsam gestaltet, was eine hohe Qualität der Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen voraussetzt.

Von einer **Quasi-Doppelspitze** spricht man, wenn neben der formalen Leitung ein zweites informelles Machtzentrum entsteht, etwa durch einen einflussreichen Stellvertreter oder eine fachlich besonders starke Person. Dadurch können wichtige Ressourcen genutzt werden, zugleich entstehen jedoch leicht Loyalitätskonflikte und verdeckte Konkurrenz.

Die weitreichendste Form geteilter Führung stellt die **verteilte oder plurale Führung** dar. Hier verteilt sich Führungsverantwortung auf mehrere Personen oder Rollen im System, sodass Führung als gemeinschaftlicher Prozess entsteht. Diese Form ermöglicht eine hohe Anpassungsfähigkeit und die Nutzung kollektiver Intelligenz, birgt jedoch die Gefahr diffuser Verantwortlichkeiten und unklarer Entscheidungswege. Gemeinsam ist allen Formen geteilter Führung, dass Führung nicht mehr ausschließlich an eine einzelne Person gebunden ist, sondern stärker als relationale, kommunikative und kooperative Aufgabe verstanden wird.



3. Führungsaufgaben im Tandem



Führungsaufgaben im Tandem: Führung im Inneren und Führung des Kontextes

Führungstamdems stehen vor der Herausforderung, nicht nur Führungsverantwortung zu teilen, sondern diese auch gemeinsam wirksam zu gestalten. Olaf Hinz unterscheidet hierzu zwischen den unmittelbaren Führungsaufgaben einerseits und der Gestaltung des organisationalen Kontextes andererseits (Hinz 2014).

Die **Führungsaufgaben im Inneren** beziehen sich auf die unmittelbare Steuerung der Organisation und lassen sich in die Bereiche **Strategie, Struktur und Instrumente** gliedern. Strategie beantwortet die Frage, welche Ziele verfolgt werden und ob die Organisation die „richtigen Dinge“ tut. Struktur umfasst die Gestaltung von Rollen, Zuständigkeiten, Entscheidungswegen und Kooperationsformen und zielt darauf ab, die „Dinge gut zu tun“. Instrumente bezeichnen die konkreten Formen der Steuerung und Zusammenarbeit, etwa Besprechungen, Zielvereinbarungen, Feedbackprozesse oder Controlling, durch die die „Dinge getan“ werden. Gemeinsam bilden diese drei Bereiche den Kern unmittelbarer Führungsarbeit.

Darüber hinaus beschreibt Hinz Führung als **Gestaltung von Kontexten**, innerhalb derer Organisationen handlungsfähig bleiben. Kontextführung richtet den Blick weniger auf einzelne Personen als auf die Bedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit. Sie umfasst insbesondere die **Zeit-, Sach- und Sozialdimension** organisationaler Wirklichkeit. In der Zeitdimension geht es darum, angemessene Reaktions-, Innovations- und Entscheidungsgeschwindigkeiten sicherzustellen. Die Sachdimension umfasst den Zugang zu relevanten Informationen, Ressourcen, Wissen und Entscheidungsgrundlagen. Die Sozialdimension richtet sich auf die Gestaltung von Zusammenarbeit, Führungskultur, Kommunikation sowie förderlichen Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende.

Gerade für Führungstandems ist diese Unterscheidung bedeutsam. Während Strategie, Struktur und Instrumente beschreiben, **was** gemeinsam geführt wird, beschreibt die Kontextführung, **unter welchen Bedingungen** Führung wirksam werden kann. Erfolgreiche Doppelspitzen zeichnen sich deshalb nicht nur durch gemeinsame Entscheidungen aus, sondern auch durch ihre Fähigkeit, Orientierung, Vertrauen, Kooperation und Lernfähigkeit im organisationalen Kontext zu fördern.

Das „Dritte“ als gemeinsame Aufgabe

Busse und Tietel (2014) schlagen vor, soziale Situationen nicht ausschließlich als Beziehung zwischen zwei Personen zu betrachten. Aus triadischer Perspektive entsteht zwischen zwei Personen immer ein gemeinsamer Bezugspunkt – ein „Drittes“.

Im Kontext von Führungstandems kann dies sein:

- die gemeinsame Aufgabe
- das Team
- die Organisation
- der Auftrag
- die strategische Ausrichtung

Die Aufmerksamkeit auf dieses gemeinsame Dritte kann helfen, Konflikte zu entpersonalisieren und den Blick auf die gemeinsame Verantwortung zu richten.

Leitfrage

Worauf sind beide gemeinsam bezogen?

Einfache Dyade



Die Dyade bewegt sich zwischen Nähe und Distanz

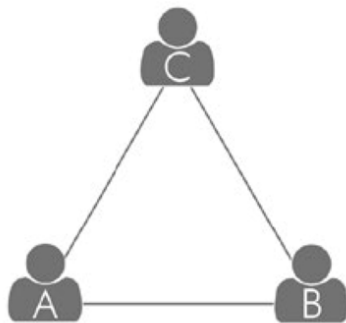
- In Zweierbeziehungen besteht die Spannung zwischen Verschmelzung und Trennung.
- Nähe kann Ängste vor Abhängigkeit und Identitätsverlust auslösen.
- Distanz kann Trennungs- und Einsamkeitsängste hervorrufen.
- Dyaden sind daher oft mit der Suche nach einer Balance zwischen Verbundenheit und Autonomie beschäftigt.

Triangulierung und Spaltungsdynamiken

Schreyögg (2005) sowie Busse und Tietel (2014) beschreiben, dass Konflikte in Führungsteams häufig nicht auf die Dyade beschränkt bleiben.

Mitarbeitende, Kolleg:innen oder Vorgesetzte werden in Spannungen hineingezogen und übernehmen bewusst oder unbewusst Funktionen als Verbündete, Vermittler:innen oder Schiedsrichter:innen.

Triade zwischen drei Elementen (Personen)



Direkte und indirekte Beziehungen

Jedes Mitglied steht in zwei unmittelbaren Beziehungen. Zusätzlich entstehen mittelbare „Umweg-Beziehungen“ über die dritte Person. Dadurch wird die Beziehungsdynamik komplexer als in einer Dyade.

Exklusivität und Bevorzugung als Spannungsquelle

Wunsch nach einer exklusiven Beziehung („Wir zwei ohne den Dritten“). Wunsch nach einer privilegierten Stellung („Ich möchte die wichtigste Person sein“). Konkurrenz um Nähe und Bedeutung wird wahrscheinlicher.

Triadische Emotionen

Eifersucht, Rivalität und Neid entstehen häufig erst durch die Anwesenheit eines Dritten. Wahrgenommene oder fantasierte Bevorzugungen können Konflikte auslösen. Zugehörigkeit und Ausschluss werden zentrale Themen.

Konstruktive Funktionen des Dritten

Vermittler, Übersetzer oder Schiedsrichter zwischen zwei Parteien.

Bringt Informationen weiter und fördert Verständigung.

Kann Zusammenhalt und Kooperation stärken.

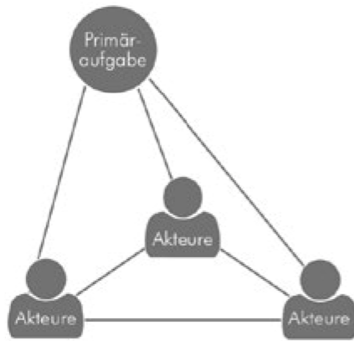
Destruktive Funktionen des Dritten

Kann als Rivale, Intrigant oder Störenfried auftreten.

Fördert Konflikte, Koalitionen oder Ausgrenzungen.

Nutzt Spannungen zwischen anderen zu seinem Vorteil.

„Das Dritte“ in Organisationen und Arbeits-Beziehungen



„Das Dritte“ verbindet Menschen über eine gemeinsame Aufgabe

Beziehungen sind nie gegenstandslos, sondern immer auf etwas Drittes bezogen. Dieses „Dritte“ kann ein Ziel, eine Aufgabe, ein Anliegen oder ein gemeinsames Thema sein. Es stiftet Sinn und begründet, warum Menschen zusammenarbeiten oder miteinander in Beziehung stehen.

Die Primäraufgabe ist das zentrale „Dritte“ in Organisationen

Arbeitsbeziehungen werden nicht nur durch Personen, sondern wesentlich durch die gemeinsame Aufgabe strukturiert. Die Primäraufgabe richtet Aufmerksamkeit und Zusammenarbeit auf den Organisationszweck. Sie schafft Orientierung über individuelle Interessen und Beziehungsmuster hinaus.

Der Verlust des Bezugs zum „Dritten“ führt zu Dysfunktionalität

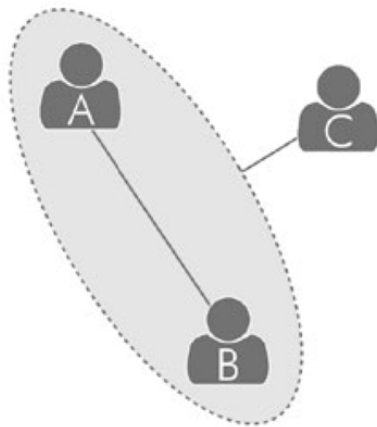
Wenn Teams nur noch auf interne Beziehungen und Konflikte schauen, gerät die eigentliche Aufgabe aus dem Blick. Es entstehen selbstbezogene Dynamiken, Fantasien und Konflikte ohne Bezug zur organisationalen Realität. Die Verbindung zwischen internen Prozessen und den Anforderungen von Kunden, Klienten oder Auftraggebern geht verloren.

„Das Dritte“ wird gemeinsam hergestellt und verändert

Aufgaben, Aufträge und Ziele sind nicht einfach gegeben, sondern werden in Interaktionen immer wieder ausgehandelt und konkretisiert. Das „Dritte“ wirkt zugleich bindend, integrierend und verändernd auf Beziehungen. Es schafft Stabilität, ermöglicht aber auch Entwicklung und Anpassung an neue Anforderungen.

„Koalitionsbildung“ als eingeschränkte Dyade

?



Koalitionen entstehen durch Bündnisse von Zweien gegen einen Dritten

Zwei Personen schließen sich zusammen. Eine Person wird ausgeschlossen. Dadurch verändert sich die Dynamik des gesamten Dreiecks.

Auch das Bündnis ist emotional ambivalent

Der Bündnispartner wird nicht nur als Unterstützung erlebt. Er kann zugleich als fordernd, einengend oder abhängig machend wahrgenommen werden.

Der ausgeschlossene Dritte wird häufig als Bedrohung erlebt

Der Ausgeschlossene kann als Gegner oder Feind wahrgenommen werden. Es entstehen Ängste vor Gegenwehr oder Vergeltung. Die Beziehung zum Dritten wird emotional aufgeladen.

Koalitionen sind von verdeckten Ambivalenzen geprägt

Deshalb kämpfen alle Beteiligten darum, Zugehörigkeit und Einfluss zu sichern. Die Rollen im Dreieck können sich jederzeit verändern.

Der heutige Gegner kann morgen zum Bündnispartner werden. Jede Beziehung im Dreieck enthält gleichzeitig Nähe-, Konkurrenz- und Ausschlussdynamiken. Durch Koalitionsbildung zerfällt die Triade faktisch in eine Dyade („Wir“) und einen ausgeschlossenen Dritten („Er/Sie“).

Typische Spannungsfelder in Führungstandems

Spannungsfeld	Risiko	Mögliche Ressource
Gemeinsamkeit ↔ Differenz	Spaltung oder Harmonisierung	Komplementarität
Kooperation ↔ Konkurrenz	Machtkämpfe	geteilte Verantwortung
Nähe ↔ Autonomie	Verstrickung oder Distanz	gegenseitige Entlastung
Rollenflexibilität ↔ Klarheit	Diffusion	adaptive Führung
Konfliktfähigkeit ↔ Harmoniezwang	verdeckte Konflikte	Lern- und Entwicklungsfähigkeit
Stabilität ↔ Dynamik	Erstarrung	Agilität
formale ↔ informelle Macht	Loyalitätskonflikte	multiple Perspektiven

4. Beratungsansätze für Coaching, Supervision und Organisationsberatung

Für Berater:innen besteht die Herausforderung darin, Schwierigkeiten nicht vorschnell zu personalisieren.

Viele Konflikte lassen sich erst verstehen, wenn zwischen unterschiedlichen Analyseebenen unterschieden wird.

Ebene 1: Führungstandem

Mögliche Fragestellungen:

- Welche Unterschiede wirken zwischen den Beteiligten?
 - Wie wird mit Macht und Einfluss umgegangen?
 - Welche Konflikte werden offen bearbeitet, welche vermieden?
-

Ebene 2: Team

Mögliche Fragestellungen:

- Welche Wirkungen zeigt das Führungstandem im Team?
 - Wo entstehen Loyalitäten oder Lagerbildungen?
 - Welche Unsicherheiten werden sichtbar?
-

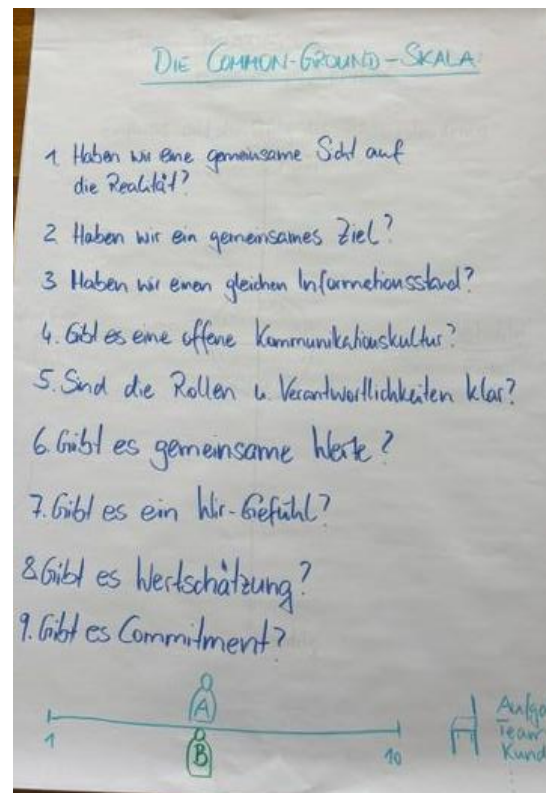
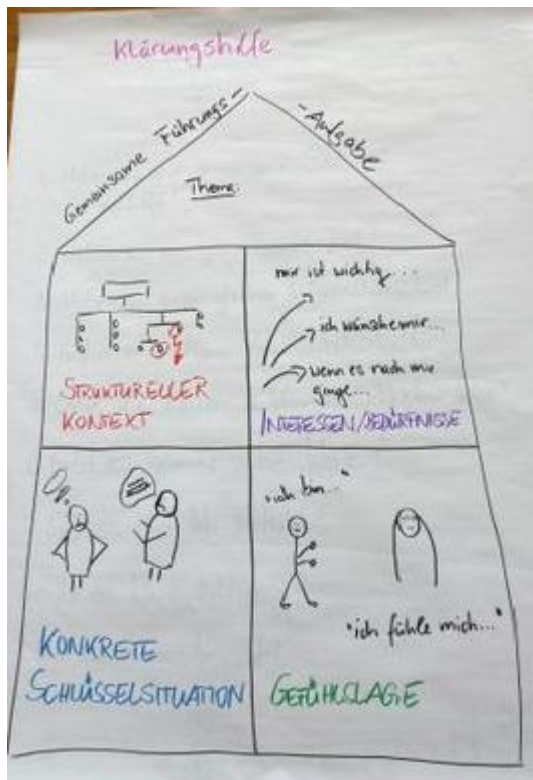
Ebene 3: Organisation

Mögliche Fragestellungen:

- Welche strukturellen Faktoren wirken auf das Führungstandem ein?

- Welche organisationalen Erwartungen werden an die Doppelspitze herangetragen?
- Welche Dynamiken spiegeln sich im Führungsstandem wider?

5. Mögliche Beratungsmethoden mit Bezug auf das gemeinsame Dritte



6. Gelingensbedingungen für Führungstandems

1. Persönliche und fachliche Passung

Eine tragfähige Doppelspitze basiert nicht allein auf den individuellen Kompetenzen der beteiligten Führungskräfte, sondern vor allem auf ihrer Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Wesentliche Voraussetzungen sind Reflexionsfähigkeit, Kommunikationskompetenz, Konfliktfähigkeit, Affektkontrolle sowie die Bereitschaft, unterschiedliche Perspektiven konstruktiv einzubeziehen. Erfolgreiche Tandems zeichnen sich dadurch aus, dass sie Spannungen gemeinsam bearbeiten, Verantwortung teilen und auch unter Belastung handlungsfähig bleiben. Entscheidend ist dabei weniger die Ähnlichkeit der Personen als ihre Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen und Unterschiede produktiv zu nutzen.

2. Produktive Nutzung von Differenz

Die besondere Stärke von Führungstandems liegt häufig in ihrer Unterschiedlichkeit. Verschiedene Erfahrungen, Kompetenzen, Denkstile und Führungsansätze können Kreativität fördern, die Qualität von Entscheidungen verbessern und Innovationsprozesse unterstützen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Differenzen sichtbar gemacht, legitimiert und offen kommuniziert werden können. Werden Unterschiede verdrängt oder als Bedrohung erlebt, entstehen leicht Konkurrenz, gegenseitige Entwertung oder Reibungsverluste. Gelingende Doppelspitzen verstehen Differenz daher nicht als Störung, sondern als wertvolle Ressource gemeinsamer Führung.

3. Gemeinsames Führungsbild

Neben aller Unterschiedlichkeit benötigen Doppelspitzen eine gemeinsame Grundlage ihres Führungshandelns. Dazu gehören ein abgestimmtes Führungsverständnis, gemeinsame Ziele und Strategien sowie Klarheit über Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungswege. Mitarbeitende benötigen die Erfahrung, dass beide Führungspersonen trotz individueller Unterschiede eine gemeinsame Richtung vertreten. Geteilte Führung bedeutet daher nicht die Verdopplung von Führung, sondern die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsraums, in dem unterschiedliche Perspektiven zu einer gemeinsamen Orientierung zusammengeführt werden.

4. Kommunikation als Schlüsselfaktor

Kommunikation bildet das Fundament erfolgreicher Führungstandems. Sie benötigen kontinuierliche Abstimmung, transparente Entscheidungsprozesse und die Fähigkeit, sich gegenseitig sichtbar zu unterstützen. Erfolgreiche Tandems „spielen sich die Bälle zu“,

stimmen ihre Botschaften ab und schaffen dadurch Verlässlichkeit für ihr Umfeld. Besonders Teams reagieren sensibel auf Inkonsistenzen, unausgesprochene Spannungen oder Loyalitätssignale zwischen den Führungspersonen. Eine offene und regelmäßige Kommunikation dient daher nicht nur der Zusammenarbeit im Tandem selbst, sondern schafft zugleich Orientierung, Sicherheit und Vertrauen im Team.

5. Orientierung am gemeinsamen „Dritten“

Tragfähige Doppelspitzen richten ihre Aufmerksamkeit nicht ausschließlich auf die Beziehung zueinander, sondern auf die gemeinsame Aufgabe, den Führungsauftrag und die Ziele der Organisation. Dieses „Dritte“ bildet einen übergeordneten Bezugspunkt, der hilft, persönliche Interessen, Machtfragen oder Konflikte in einen größeren Zusammenhang einzuordnen. Je stärker sich ein Tandem gemeinsam auf seine Primäraufgabe beziehen kann, desto geringer wird die Gefahr, dass Unterschiede personalisiert oder Konflikte ausschließlich auf der Beziehungsebene ausgetragen werden. Das gemeinsame „Dritte“ wirkt damit als stabilisierender Orientierungsrahmen für Führung, Team und Organisation.

Literatur

Busse, S., & Tietel, E. (2018). *Mit dem Dritten sieht man besser*. Vandenhoeck & Ruprecht.

Endres, S., & Weibler, J. (2019). *Plural Leadership: Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show*. Springer.

Funcke, A. & Havenith, E. (2010) *Moderations-Tools Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderations-Praxis*. managerSeminare Verlags GmbH

Hinz, O., & Weibler, J. (2014). *Das Führungsteam. Wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt*. Springer.

Münderlein, C. (2021). *Doppelspitzen: Notlösung, Heilsbringer oder innovatives Führungsmodell? Coaching für gelingende Führungsstandems*. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 28, 255–272. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00698-4>

Schreyögg, A. (2005). *Coaching von Doppelspitzen*. Campus.

von Ameln, F. (2018). *Führung und Beratung*. Vandenhoeck & Ruprecht.