

ERSCHÖPFUNG BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN

Kann geteilte Führung Entscheider:innen entlasten?



AUCTORITY
IMPACT.BEYOND.POWER.

ERSCHÖPFUNG BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN

Kann geteilte Führung Entscheider:innen entlasten?

Die Daten zu dieser Studie wurden in Zusammenarbeit mit Civey im Dezember 2023 erhoben. Hierbei wurden 1.000 Führungskräfte zu ihrer Erschöpfung sowie geteilter Führung als möglicher Lösungsansatz befragt.

Redaktion: Senta Gekeler | Randolph Jessl | Prof. Dr. Thomas Wilhelm
ViSdP: Andreas Scheuermann
Grafik: Monika Adam

Herausgegeben von Aucturity GmbH
Engelbergerstraße 19
79106 Freiburg im Breisgau

I. Erschöpfte Führungskräfte > Seite 6

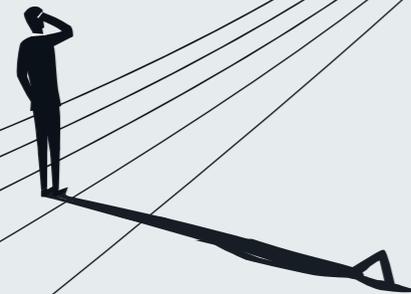
Sind Führungskräfte erschöpft?
Bei wem ist die Erschöpfung am größten?

II. Geteilte Führung > Seite 10

Sind Führungskräfte bereit zu teilen?
Wie kann Führung geteilt werden?
Wer kann sich geteilte Führung vorstellen?

III. Resümee > Seite 16

Von der Abneigung, zu teilen
Weitere Informationen



ERSCHÖPFUNG UND SHARED LEADERSHIP DIE LAST AUF MEHREREN SCHULTERN

Letztes Jahr haben wir uns in einer Studie damit beschäftigt, wie erschöpft Menschen in Deutschland sind. Spoiler: Sehr, und die Arbeit ist bei erwerbstätigen Personen der Hauptgrund. In einer weiteren Online-Umfrage im Dezember 2023 wollten wir wissen, wie hoch die Erschöpfung speziell unter Führungskräften ist. Sie tragen viel Verantwortung und müssen Erwartungen von mehreren Seiten gerecht werden, das - so die These - stellt eine zusätzliche Belastung zum meist schon hohen Arbeitspensum dar. Noch dazu steigt der Verantwortungsumfang stetig.

Dabei haben wir auch gleich einen Lösungsvorschlag für erschöpfte Führungskräfte parat: Geteilte Führung. Schließlich kann die Last und damit die Belastung verringert werden, indem sie auf mehrere Schultern verteilt wird. Deshalb wollten wir von Entscheiderinnen und Entscheidern nicht nur wissen, wie erschöpft sie sind. Wir fragten auch, ob sie sich vorstellen können, ihre Führungsaufgaben zu teilen. Und wenn ja: Wie und mit wem?

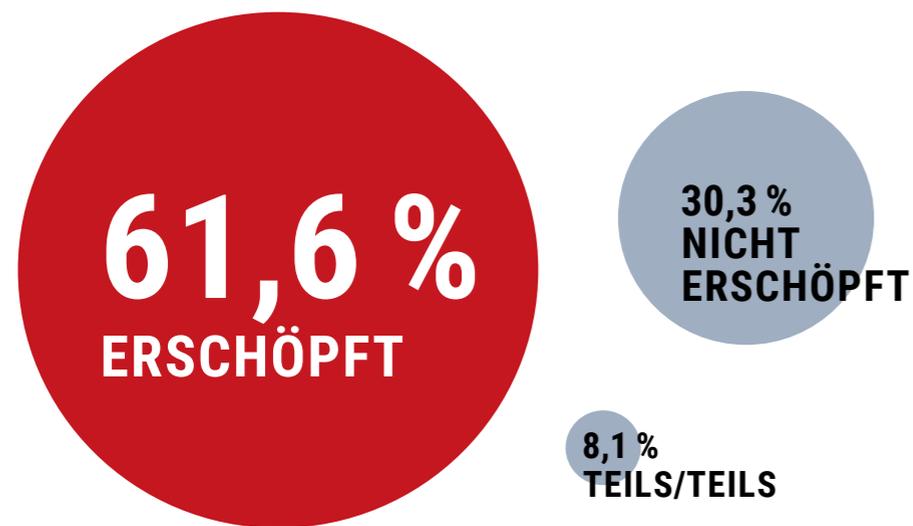
Angesichts der steigenden Arbeitslast und diverser internationaler Krisen ist es kein Wunder, dass viele Menschen erschöpft sind. Zusätzlich belastet sind diejenigen, die in ihrem Beruf Verantwortung für ein Team und das Unternehmen tragen. Unsere Befragungen zeigen: **Führungskräfte sind noch erschöpfter als der Durchschnitt der Bevölkerung – und Frauen sowie jüngere Personen in Führungspositionen am meisten.**



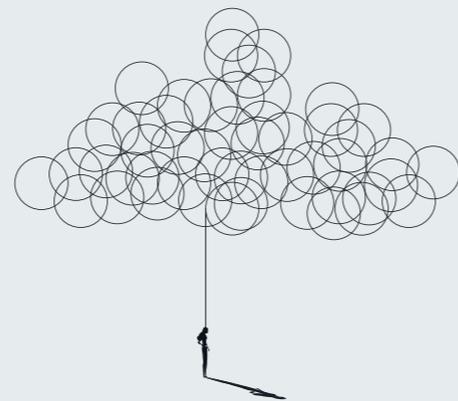
ERSCHÖPFT FÜHRUNGSEBENE

8 | Sind Führungskräfte erschöpft?

Wir haben 1.000 Entscheiderinnen und Entscheider der Privatwirtschaft im Dezember 2023 darum gebeten, ihre persönliche Erschöpfung auf einer Skala von 0 bis 10 einzuordnen. Werte von 0 bis 4 spiegeln eher die Abwesenheit von Erschöpfungssymptomen wider, die Position 5 ein Weder-Noch und die Werte von 6 bis 10 das Empfinden von Erschöpfung. Um tagesaktuelle Stimmungslagen auszuschließen, haben wir als Referenzzeitraum für die Erschöpfung die letzten drei Monate gewählt.



Auf dieser Skala gaben 61,6 % der Befragten an, sich in den letzten Monaten erschöpft gefühlt zu haben. 8,1 % gaben eine neutrale Antwort, 30,3 % sagten von sich, weniger erschöpft zu sein.



52,8 %

Damit ist die Erschöpfung bei Führungskräften höher als in der Gesamtbevölkerung, von der sich in unserer vorangegangenen Studie nur 52,8 % als erschöpft eingeordnet hatten.

64 %

Weibliche Führungskräfte sind mit 64,6% um fünf Prozentpunkte häufiger erschöpft als Männer in Entscheiderpositionen.

Dafür gibt es eine Reihe von Erklärungsansätzen – zum Beispiel, dass Führungspositionen für Frauen immer noch weniger selbstverständlich sind und sie deshalb härter arbeiten müssen, um ihre Stellung zu verteidigen.

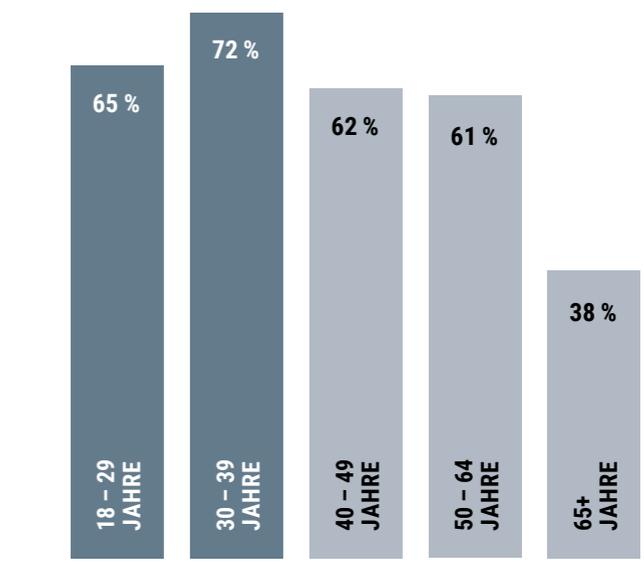
Oder auch, dass Frauen oft doppelt belastet sind, da Care-Arbeit wie Kindererziehung und die Pflege von Angehörigen häufig ungleich verteilt ist.



Bei wem ist die Erschöpfung am größten? | 9

AUCH DIE „RUSHHOUR OF LIFE“ ZEIGT SICH UNTER FÜHRUNGSKRÄFTEN DEUTLICH.

Entscheiderinnen und Entscheider zwischen 30 und 39 Jahren sind mit 72 % mit Abstand am häufigsten erschöpft, gefolgt von der jüngsten Arbeitsmarkt-Generation mit 65 %.



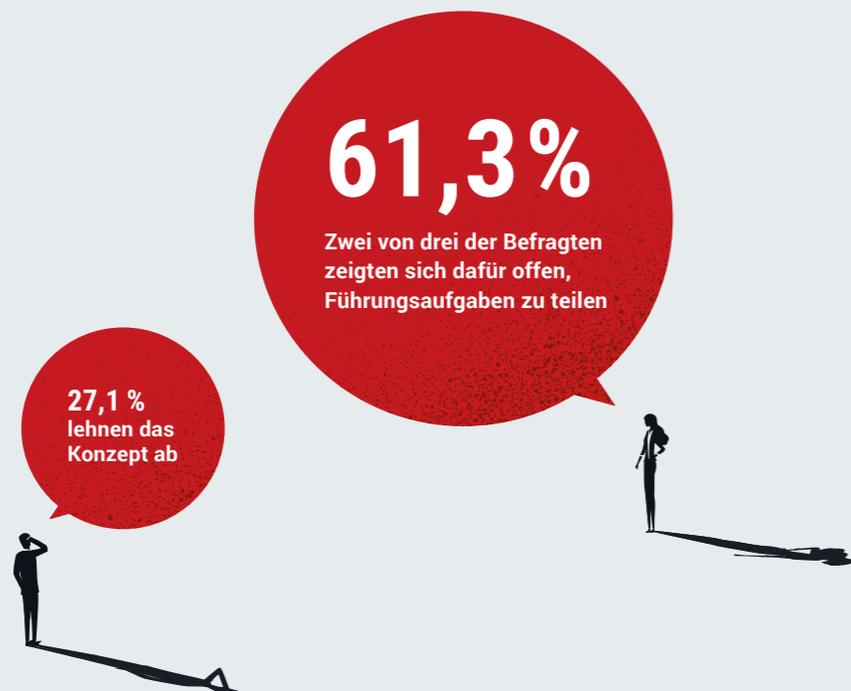
Die Erschöpfung nimmt mit steigendem Alter deutlich ab. Vielleicht, weil ältere Führungskräfte mehr Routine haben oder höhere Führungspositionen mit mehr Delegationsmöglichkeiten besetzen?

Die Befragung hat gezeigt: Viele Führungskräfte fühlen sich erschöpft. Abhilfe könnte Shared Leadership schaffen. Die Forschung zeigt, dass es die Last reduzieren kann, wenn Führung auf mehrere Schultern verteilt ist. **Wie lässt sich das in der Praxis umsetzen? Können Führungskräfte sich vorstellen, ihre Verantwortlichkeiten zu teilen? Und wenn ja – auf welche Weise und mit wem?**

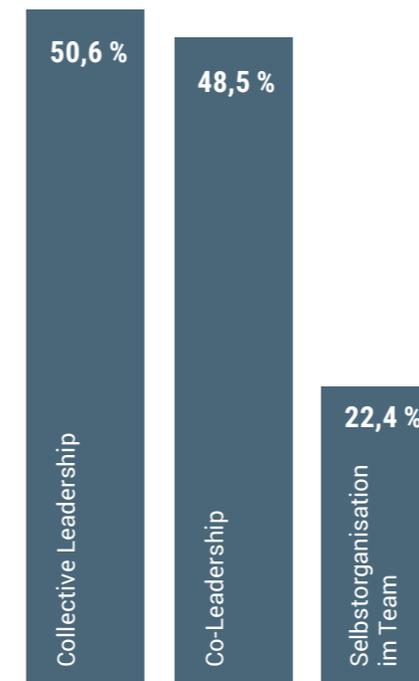


GETEILTE FÜHRUNG

Sind Entscheiderinnen und Entscheider überhaupt bereit, wieder einen Teil der Verantwortung abzugeben?
 Wer in einer Führungsposition ist, hat sie sich oft hart erarbeitet. Wir haben die Studienteilnehmenden gefragt, ob sie es sich generell vorstellen können, ihre Führungspositionen und die damit verbundenen Aufgaben teilweise abzugeben. Die Antworten geben wertvolle Einblicke in die Bereitschaft, Verantwortung in einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt neu zu verteilen.



Im nächsten Schritt haben wir den Studienteilnehmenden mehrere Modelle von geteilter Führung vorgestellt und sie gefragt, welches sie für denkbar halten. Im Modell **Collective Leadership** delegieren Führungskräfte einzelne Führungsaufgaben ins Team oder ermächtigen die Mitarbeitenden, situativ die Führung zu übernehmen. Im Modus der **Selbstorganisation im Team** organisieren die Teammitglieder völlig eigenständig Führungsrollen, was ein hohes Maß an Eigenverantwortung erfordert. **Co-Leadership** basiert auf einer gleichberechtigten Teilung der disziplinarischen Führungsposition zwischen zwei Personen.



COLLECTIVE LEADERSHIP

Dabei gab etwa die Hälfte (50,6 %) an, dass sie sich vorstellen kann, einen Teil ihrer Führungsaufgaben auf das Team zu übertragen.

CO-LEADERSHIP

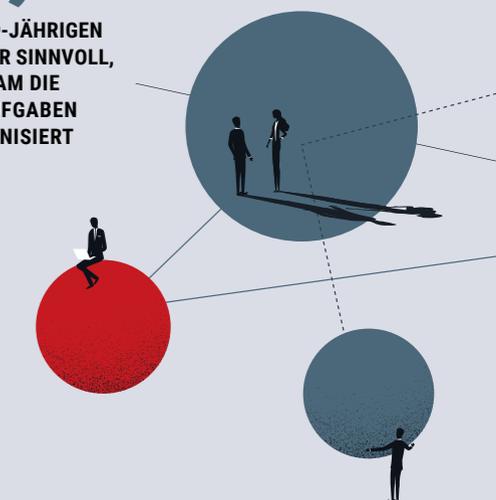
Auch das gleichberechtigte Tandem mit einer anderen Person ist mit 48,5 % beliebt.

SKEPSIS GEGENÜBER DER SELBSTORGANISATION IM TEAM

Am skeptischsten zeigte sich die Mehrheit gegenüber dem selbstorganisierten Team: Nur 22,4 % halten das Modell für eine sinnvolle Lösung. Eine Ausnahme bildet hier die Gruppe der 18- bis 29-Jährigen: Für sie ist genau dies eine Variante von Shared Leadership, die sie sich vorstellen können.

59,7 %

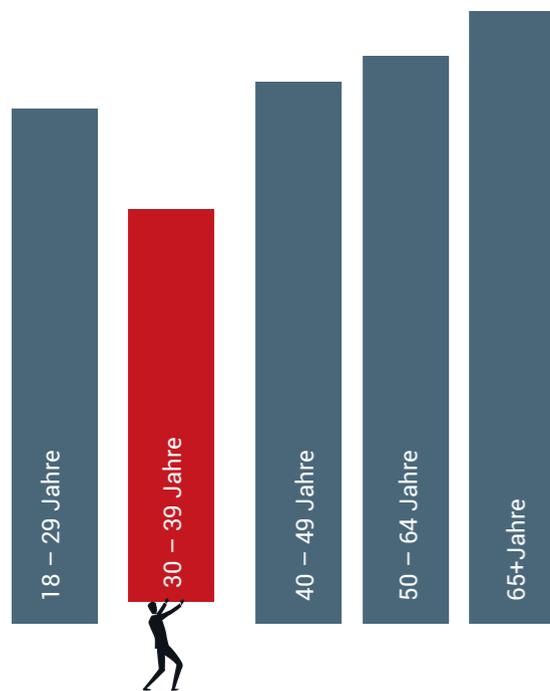
DER 18- BIS 29-JÄHRIGEN HALTEN ES FÜR SINNVOLL, DASS DAS TEAM DIE FÜHRUNGSAUFGABEN SELBST ORGANISIERT



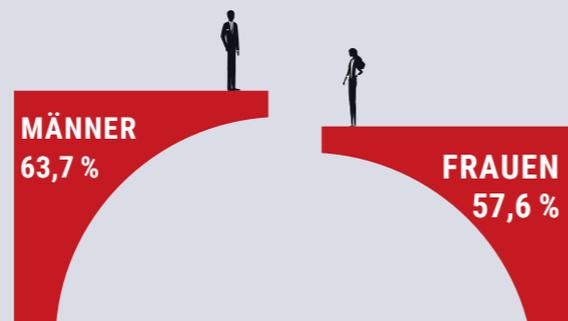
14 | Wer kann sich geteilte Führung vorstellen?

Bei einem Blick auf die demografischen Merkmale der Befragten fällt vor allem auf: Es können sich deutlich weniger Frauen vorstellen, ihre Führungsaufgaben zu teilen als Männer.

Auch in der Gruppe der 30- bis 39-Jährigen ist der Anteil derer, für die geteilte Führung denkbar wäre, mit 51 % am niedrigsten, gefolgt von der jüngsten Generation mit 58 %. Zudem befürworten Führungskräfte aus Ostdeutschland mit 66 % geteilte Führung eher als Führungskräfte im Westen (59 %).



Männer scheinen mit 63,7 % offener dafür zu sein, Führungsaufgaben zu teilen, während Frauen mit 57,6 % tendenziell zögern, solche Verantwortlichkeiten abzugeben.

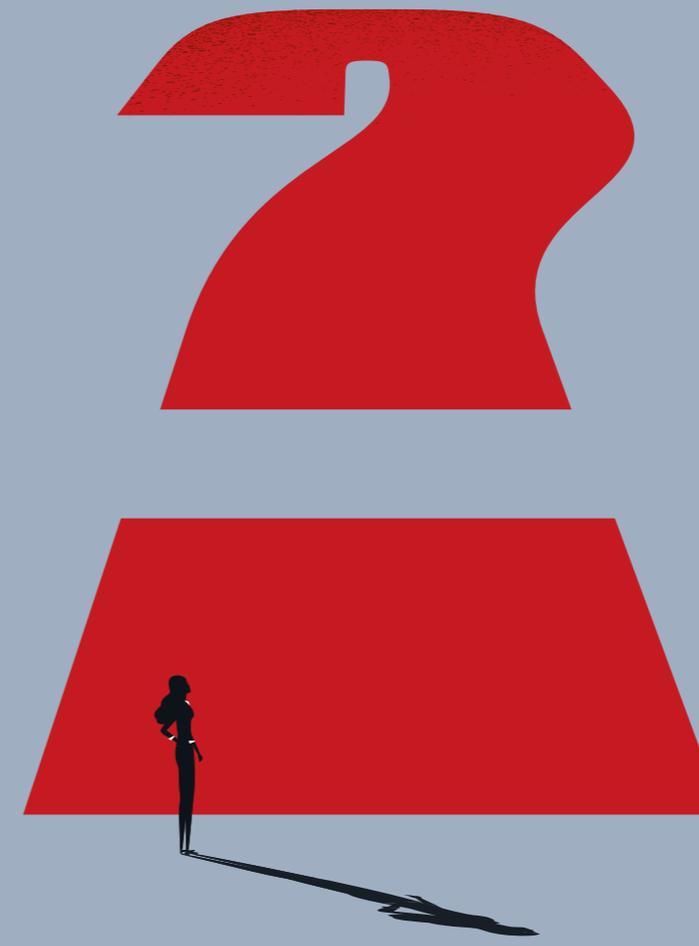


Der Unterschied zwischen den Geschlechtern wird speziell bei der Variante eines selbstorganisierten Teams deutlich. Während sich 27,5 % der Männer dieses Modell vorstellen können, sind es bei Frauen nur 12,3 %.

Wer kann sich geteilte Führung vorstellen? | 15

Die Zahlen sind alarmierend: Ausgerechnet Frauen und Führungskräfte zwischen 30 und 39 Jahren sind besonders unwillig, ihre Führungsaufgaben zu teilen – obwohl sie gleichzeitig besonders erschöpft sind. Ein Verdacht tut sich auf:

Sind sie vielleicht genau deshalb erschöpft, weil sie abgeneigt sind, zu teilen?



Die Umfrage hat gezeigt: Genau diejenigen, die besonders erschöpft sind und eine Entlastung gut gebrauchen könnten, lehnen geteilte Führung am ehesten ab. **Woran könnte das liegen und wie kann dem entgegengewirkt werden? Hängt Erschöpfung mit der Abneigung, Führungsaufgaben zu teilen, zusammen?**



RESÜMEE



Jüngere Menschen, die häufig das erste Mal eine Führungsposition übernommen haben, fürchten möglicherweise, dass man ihnen Überforderung oder Schwäche unterstellt, wenn sie ihre Aufgaben teilen.

Ähnlich geht es Frauen, die ihre Fähigkeiten in den immer noch männlich dominierten Führungsetagen ständig unter Beweis stellen müssen.

Diese Sorgen stellen eine zusätzliche psychische Belastung dar und sind gleichzeitig ein möglicher Grund dafür, Shared Leadership als sinnvolle Entlastungsoption abzulehnen. Mehr psychologische Sicherheit in Unternehmen und die Normalisierung von geteilter Führung könnten Auswege aus diesem Teufelskreis sein.

WEITERE INFORMATIONEN

Wenn Sie mehr dazu wissen wollen, wie erschöpft die Menschen in Deutschland sind und warum, dann werfen Sie einen Blick in unsere Vorgängerstudie aus dem Sommer 2023: aucturity.net/schluss-mit-erschoepfung/

Wenn Sie tiefer einsteigen wollen, haben wir hier noch zwei Lektüreempfehlungen für Sie.



R. Jessl | T. Wilhelm
Shared Leadership
Haufe 2023 | 299 S. | 49,99 €
ISBN 978-3-648-16829-5
[Hier geht's zum Buch](#)



S. Junghans | J. Schönitz
Co-Leadership
Vahlen 2023 | 222 S. | 24,90 €
ISBN 978-3-8006-7176-2
[Hier geht's zum Buch](#)

KONTAKTIEREN SIE UNS!

Haben Sie Fragen zu der Studie oder möchten weitere Details aus der Befragung erfahren? Oder suchen Sie Rat, Training, Coaching oder Begleitung bei der Einführung von Modellen geteilter Führung? Dann kontaktieren Sie uns gerne.

Ziehen Sie in Erwägung, Ihre Führungsaufgaben mit anderen Personen zu teilen oder tun Sie das bereits? Was sind Ihre Erfahrungen mit Shared Leadership?

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Aucturity GmbH
Strategic Leadership & Communications Support
Engelbergerstraße 19 | 79106 Freiburg
connect@aucturity.net
www.aucturity.net