



Geteilte Führung als Antwort auf steigende Führungsanforderungen

Die Anforderungen an Führungskräfte steigen. Sprunghafte Technologieentwicklungen, abweichende Wertvorstellungen jüngerer Generationen, anhaltender Wettbewerbsdruck oder sich verändernde Kundenbedürfnisse: Stets gilt es, den Überblick zu bewahren, die richtigen Entscheide zu fällen, den Mitarbeitenden Orientierung zu bieten – und dabei selbst mit den Veränderungen klarzukommen. «Geteilte Führung» bietet Ansatzpunkte zur Überwindung dieser Ansprüche. von Alexander Villiger

Von Entscheidungsträgern wird heute erwartet, dass sie «beidhändig» führen: Dies bedeutet, dass moderne, wirkungsvolle Führung zum einen das operative Tagesgeschäft beherrscht, die Fehlerrate im Griff hat und mit dem Team die Produktivität steigert. Zum anderen soll eine inspirierende Führung den Nährboden bereiten, damit Mitarbeitende gewohnte Pfade verlassen, anders denken, Risiken eingehen und so für die erforderliche Innovationskraft im Unternehmen sorgen.

Weiter gilt für Vorgesetzte, dass sie nicht nur die fachliche Führung abdecken und die Mitarbeitenden in der Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen begleiten. Vielmehr sollen die Verantwortlichen auch die Personalführung beherrschen, indem die Teammitglieder «empowered» werden – und dies selbstverständlich positiv, empathisch und inspirierend, damit diese motiviert ans Werk gehen und täglich Kundinnen und Kunden begeistern.

Geteilte Führung als Alternative

Verständlich, dass viele etablierte Cheffinnen und Chefs ob dieser Anforderungen an sich zu zweifeln beginnen und



Moderne Führungskonzepte helfen beim Übergang in die neue Arbeitswelt.

Bild zvg GKB

junge Talente sich gar nicht erst zumuten, eine leitende Position zu übernehmen. Ein vielversprechender und wirkungsvoller Ansatz ist, die Verantwort-

ung auf verschiedene Schultern zu verteilen. Also die Führungsaufgaben aufzuteilen. Dabei unterscheiden wir zwischen Co- und Shared Leadership.

Co-Leadership: Fach- und Personalführung

Im Falle von Co-Leadership übernehmen mehrere Führungskräfte gemeinsam die Verantwortung für ein Team («Top-down-Ansatz»). In veränderungsreichen Zeiten suchen Mitarbeitende Orientierung, Sicherheit und benötigen regelmässige, stufengerechte Informationen. Ein Fachexperte bringt diese Eigenschaften selten mit, weil er auf die Optimierung des Problems fokussiert ist und es vorzieht, Lösungen zu erarbeiten. Hier macht es womöglich Sinn, die Fachführung in einem Co-Leadmodell mit der menschlichen Komponente zu ergänzen, indem eine weitere Führungskraft den «People Lead» übernimmt.

Shared Leadership: Das Team übernimmt

In veränderungsreichen Zeiten und flacher werdenden Organisationsformen gewinnt die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden an Bedeutung. Inspirierende, ermunternde Führung, Freiräume und Vertrauen sind die Zutaten, die den Erfolg in Netzwerken sicherstellen. Die Vorgesetzten werden hier zu Coaches, welche Führungseigenschaften bei den Mitarbeitenden fördern – und sich entlasten, indem sie die Führungsarbeit als kollektive Leistung sehen und

die erforderlichen Kompetenzen ans Team abgeben. Beim Shared Leadership werden somit Führungsaufgaben von Mitarbeitenden übernommen («Bottom-up-Ansatz»).

Geteilte Führung im Vorteil

Wie jüngste Forschungsergebnisse der Universität St. Gallen aufzeigen, sind geteilte Führungsmodelle der Einzelführung deutlich überlegen. Sowohl in der Steigerung der Produktivität als auch in der Innovationskraft – und letztlich in der Wertschöpfung von Unternehmen. Der Fokus der Führung verschiebt sich damit von der vertikalen hierarchischen Führung hin zum Stärken horizontaler Führungseigenschaften im Team («Empowerment»). Die besten Resultate erzielen Vorgesetzte, die eine Kombination von Positive Leadership und Shared Leadership leben, wobei Letzteres einen höheren Einfluss auf die Teamperformance hat.

■ Alexander Villiger ist Leiter Personal der Graubündner Kantonalbank. www.gkb.ch/jobs

Arbeiten in der Region



Obergericht des Kantons Graubünden
Dretgira superiura dal chantun Grischun
Tribunale d'appello del Cantone dei Grigioni

c/o Verwaltungsgericht
Obere Plessurstrasse 1, 7000 Chur
+41 81 257 39 90 / www.justiz-gr.ch

ATTUARIO / ATTUARIA (Cancelliere/Cancelliera)

Attuario / attuarria 60 – 80%

Presso il Tribunale d'appello dei Grigioni – fino alla fine del 2024 Tribunale cantonale e Tribunale amministrativo – è vacante un posto come attuario / attuarria nella sezione di diritto delle assicurazioni sociali.

Contribuite come attuario o attuarria della massima istanza giudiziaria del Cantone dei Grigioni e ottenete una panoramica dei diversi ambiti di competenza giudiziaria relativi al diritto delle assicurazioni sociali. Il posto è creato previa l'approvazione del Gran Consiglio.

Compiti

Redazione di sentenze e ordinanze, collaborazione nell'istruzione della procedura e, con voto consultivo, nella deliberazione delle sentenze, analisi di questioni giuridiche, tenuta di verbali nonché ulteriori mansioni assegnate nell'ambito dell'attività giudiziaria.

Requisiti

Laurea in giurisprudenza, preferibilmente con patente di avvocato, possibilmente con esperienza nella redazione di sentenze. Richieste sono inoltre la perfetta padronanza della lingua tedesca scritta e parlata e preferibilmente buone conoscenze della lingua italiana e/o romancia. In più avete competenze informatiche e volontà di continuare a imparare.

Condizioni d'impiego

Le condizioni d'impiego sono disciplinate principalmente dalla legislazione cantonale sul personale. La retribuzione avviene nella misura delle disposizioni legislative (classificazione in base all'esperienza professionale nella classe di funzione 24 con stipendio annuo minimo di CHF 131 261 e massimo di CHF 186 381 in caso di impiego al 100 %).

Data d'inizio

1° gennaio 2025 o su accordo

Luogo di lavoro

Coira (con possibilità di telelavoro)

Contatto

Le candidature devono essere inoltrate in forma completa entro il 25 novembre 2024 al Tribunale amministrativo del Cantone dei Grigioni (info@vg.gr.ch); Obere Plessurstrasse 1, 7000 Coira).

Per ulteriori informazioni, si prega di contattare il Vicepresidente del Tribunale d'appello del Cantone dei Grigioni, Thomas Audétat (Tel. 081 257 39 90).



Obergericht des Kantons Graubünden
Dretgira superiura dal chantun Grischun
Tribunale d'appello del Cantone dei Grigioni

c/o Verwaltungsgericht
Obere Plessurstrasse 1, 7000 Chur
+41 81 257 39 90 / www.justiz-gr.ch

AKTUAR / AKTUARIN (Gerichtsschreiber/in)

Mitarbeiter/in Aktuariat 80 – 100%

Beim Obergericht Graubünden – bis Ende 2024 Kantonsgericht und Verwaltungsgericht – ist im Aktuariat eine Stelle in der verfassungs- und verwaltungsrechtlichen Abteilung zu besetzen.

Wirken Sie im Aktuariat in der obersten richterlichen Instanz des Kantons Graubünden mit und gewinnen Sie Einblick in die verschiedenen Bereiche des Verfassungs- und Verwaltungsrechts. Die Stelle wird unter Vorbehalt der Genehmigung durch den Grossen Rat neu geschaffen.

Aufgaben

Redaktion von Urteilen und Beschlüssen, Mitwirkung bei der Prozessinstruktion und mit beratender Stimme an der Urteilsfindung, Abklärung von Rechtsfragen, Protokollführung sowie Übernahme weiterer Aufgaben im Rahmen des Gerichtsbetriebs.

Anforderungen

Abgeschlossenes juristisches Studium, vorzugsweise mit Anwaltspatent und vertieften Kenntnissen im Steuerrecht, wenn möglich Erfahrung in der Urteilsredaktion. Verlangt wird überdies die einwandfreie Beherrschung der deutschen Sprache in Wort und Schrift und idealerweise gute Italienisch- und/oder Romanischkenntnisse. Weiter bringen Sie Gewandtheit im Umgang mit EDV mit sowie die Bereitschaft, sich stetig weiterzubilden.

Anstellungsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen richten sich primär nach der kantonalen Personalgesetzgebung. Die Entlohnung erfolgt im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben (von beruflicher Erfahrung abhängige Einreihung in der Funktionsklasse 24 mit Jahreslohn CHF 131 261 bis maximal CHF 186 381 bei einem 100%-igen Arbeitspensum).

Stellenantritt

Per 1. Januar 2025 oder nach Vereinbarung

Arbeitsort

Chur (Homeoffice möglich)

Kontakt

Bewerbungen sind unter Beilage der üblichen Unterlagen bis 25. November 2024 beim Verwaltungsgericht des Kantons Graubünden einzureichen (info@vg.gr.ch); Obere Plessurstrasse 1, 7000 Chur).

Nähere Auskünfte zur Stelle erteilt der Vizepräsident des Obergerichts des Kantons Graubünden, Thomas Audétat (Tel. 081 257 39 90).