

ZHdK Zürcher Hochschule der Künste
Zentrum Weiterbildung
MAS Strategic Design

SPANNUNGEN IM CO-LEADERSHIP ERKENNEN & NUTZEN

Ein Designansatz für eine
wirksame Zusammenarbeit

Nadja Mauchle

30.09.2025

ID 02-690-600

nadja.mauchle@gmail.com

Mentor: Markus Ort

Nadja Mauchle

SPANNUNGEN IM CO-LEADERSHIP ERKENNEN & NUTZEN

Ein Designansatz für eine
wirksame Zusammenarbeit

ABSTRACT



[Persönlicher Reflexionsraum 2019/2020 (Sabbatical in Lateinamerika)]

Co-Leadership gilt als vielversprechender Ansatz, um komplexe Führungsanforderungen gemeinsam zu bewältigen. Es bietet grosses Potenzial für Co-Leader:innen, Teams und ganze Organisationen.

Doch die Praxis zeigt, dass es oft eine Lücke zwischen Potenzial und Realität von Co-Leadership gibt. Diese Lücke zeigt sich in unterschiedlichen Spannungsfeldern: Co-Leader:innen haben verschiedene Sichtweisen, Rollenverständnisse oder Bedürfnisse. Dadurch kann Co-Leadership an Wirksamkeit verlieren und zu Unsicherheiten und Unklarheiten führen, sowohl bei den Co-Leader:innen selbst wie auch im Umfeld.

Ausgehend von der Annahme, dass Co-Leader:innen in ihrem Alltag oft der Raum und die Strukturen fehlen, um mit diesen Spannungen bewusst umzugehen, stellte ich mir folgende Frage:

Wie können Co-Leader:innen Spannungen erkennen, offen ansprechen und für eine wirksame gemeinsame Führung nutzen?

Mein Forschungsvorgehen war iterativ und partizipativ an der Schnittstelle von Strategie Design und Leadership. Im Zentrum stand mein autoethnografischer Zugang, ergänzt durch Interviews, Workshops und Co-Creation-Formate mit Co-Leader:innen, Wegbegleiter:innen und Coach:innen. Dabei habe ich keine Spannungsfelder im klassischen Sinne «untersucht», sondern Räume gestaltet, in denen Co-Leader:innen mit Spannungen arbeiten, sie sichtbar machen und reflektieren können.

Mein zentrales Erkenntnisinteresse hat sich dabei zugespitzt: Co-Leader:innen darin zu stärken, Spannungen nicht nur zu erkennen, sondern sie als Ausgangspunkt für bewusste Weiterentwicklung und eine wirksame gemeinsame Führung zu nutzen.

Als strategische Designerin mit eigener Co-Leadership Erfahrung bringe ich dabei sowohl fachliche als auch persönliche Perspektiven ein und weiss aus eigener Erfahrung, wie schnell Co-Leadership ohne Raum für Reflexion an Wirksamkeit verlieren kann.

Ich habe zwei konkrete Formate für Co-Leader:innen entwickelt:

- **co:labor**, ein Peer-Format als wertvoller Reflexionsraum ausserhalb der eigenen Co-Leadership Konstellation.
- **spannungs:loop**, ein einfaches Kartenset für bewusste Spannungsarbeit im Co-Leadership Alltag.

Beide Formate unterstützen Co-Leader:innen dabei, Spannungen bewusst wahrzunehmen, offen anzusprechen und gezielt für Weiterentwicklung zu nutzen.

INHALTS- VERZEICHNIS

1. Warum mich Spannungen im Co-Leadership beschäftigen	8
1.1 Mein Weg zum Thema	9
1.2 Warum Spannungen im Co-Leadership zentral sind	10
1.3 Meine Forschungsfrage	10
1.4 Meine doppelte Perspektive: Co-Leaderin & Designerin	12
2. Was Co-Leadership, Spannungen und Design verbindet	15
2.1 Grundlagen von Co-Leadership	16
2.2 Ein erweitertes Verständnis von Spannungen	18
2.3 Psychologische Konzepte zum Umgang mit Spannungen	18
2.4 Strategic Design als Rahmen für Spannungsarbeit	22
3. Der Co-Leadership Spannungs-Loop: Mein Denkrahen	25
4. Wie ich geforscht habe: Zugang, Räume & Methoden	28
4.1. Forschungszugang & Haltung	29
4.2. Zwischenräume und methodisches Vorgehen	30
5. Drei Zwischenräume: Spannungsarbeit erproben	33
5.1 Realität verstehen: Perspektiven der Co-Leader:innen	34
5.2 Eigene Erfahrung reflektieren: Meine Co-Leadership Journey	41
5.3 Lösung erproben: Das Peer-Format <i>co:labor</i>	44

6. Was ich über Spannungsarbeit gelernt habe	51
6.1 Self-Leadership: Spannungsarbeit beginnt bei mir	52
6.2 Psychologische Sicherheit: Vertrauen allein reicht nicht	52
6.3 Ambiguitätstoleranz: Unterschiedlichkeit als Ressource	53
6.4 Reflexive Praxis: Dranbleiben ist das A und O	53
6.5 Erweiterung: Drei Haltungen als Fundament	54
6.6 Erkenntnisse aus Designperspektive	54
7. Vom Denkrahen zum Werkzeug	59
7.1 Der Spannungs-Loop in der Weiterentwicklung	60
7.2 Zwei Artefakte für die Praxis	61
7.2.1 Peer-Format <i>co:labor</i>	61
7.2.2 Kartenset <i>spannungs:loop</i>	62
8. Was ich gelernt habe und wie es weitergeht	66
8.1 Was ich als (Co-)Leaderin gelernt habe	67
8.2 Was ich als strategische Designerin gelernt habe	68
8.3 Was ich über mein Vorgehen gelernt habe	68
8.4 Wie es für mich und das Thema weitergeht	70
Literaturverzeichnis	72
Danksagung	74
Anhang	76

1. WARUM MICH SPANNUNGEN IM CO-LEADERSHIP BESCHÄFTIGEN



[Persönlicher Reflektionsraum 2021 (Spanien mit dem Camper)]

«Es fällt mir leichter, meiner Chefin Feedback zu geben als meinem Co-Leader» (Co-Leader:in NGO). Dieser Satz aus einem meiner Interviews hat mich nicht mehr losgelassen und startete meine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema. Er macht sichtbar, wie schwierig der Umgang mit Spannungen im Co-Leadership sein kann. In diesem Kapitel gehe ich darauf ein, weshalb ich mich auf das Thema Spannungen im Co-Leadership fokussiere: Von meinem persönlichen Weg zum Thema, über die Spannungen als zentraler Aspekt von Co-Leadership, hin zu meiner leitenden Forschungsfrage und zu meiner doppelten Perspektive als Co-Leaderin und Designerin.

1.1 MEIN WEG ZUM THEMA

Rückblickend startete meine persönliche Reise als Co-Leaderin während meines Sabbaticals 2019/2020 in Lateinamerika. Diese Zeit hat mich geprägt, auch beruflich. Zurück in der Schweiz wollte ich meine Karriere anders gestalten als vorher. Ich kam durch einen Artikel mit dem Thema Co-Leadership in Berührung und war begeistert. Für mich war es aber schon da mehr als nur ein Führungsmodell: Ich sah es als Modell, dass mir ermöglicht, meine beruflichen Ambitionen mit meinen privaten Wünschen zu vereinen. So nahm ich mir bereits damals zum Ziel, dieses Modell selbst leben zu wollen.

Im März 2022 begann dann meine Reise an der ZHdK mit dem CAS Design Leadership. Auch diese Reise hat viel in Bewegung gesetzt: Ich habe ein Co-Leadership auf GL-Stufe eingeführt, regelmässige Mini-Sabbaticals gemacht und mich für weitere CAS entschieden. Anfang 2025 habe ich mich dazu entschieden, nach knapp 13 Jahren beim gleichen Arbeitgeber zu kündigen. Mit all dem Wissen im Gepäck, das ich mir seit 2022 angeeignet habe, war die Zeit gekommen, mich auf

den Abschluss des MAS Strategic Design zu konzentrieren. Gleichzeitig wollte ich mir Raum und Zeit nehmen für meine berufliche Neuorientierung.

Relativ schnell war klar: Ich möchte meine Abschlussarbeit über das Thema Co-Leadership schreiben. Schliesslich war es eine prägende Erfahrung, die ich nicht missen möchte. Die Vorteile, die das Co-Leadership-Modell mit sich bringt, habe ich selbst erlebt und ich kann mir auch gut vorstellen, in Zukunft wieder in diesem Führungsmodell zu arbeiten.

Der Austausch auf Augenhöhe, immer eine:n Sparringspartner:in an der Seite zu haben und sowohl Freude als auch Leid zu teilen, waren für mich von unschätzbarem Wert. Gleichzeitig war es nicht immer einfach: Spontan in einer Situation etwas zu entscheiden? Das ging fast nicht mehr. Wir brauchten eine gemeinsame Vision und Strategie und im Alltag eine saubere Abstimmung. Und wir mussten sicherstellen, dass unsere Mitarbeitenden und Peers mit unserem Modell umgehen konnten.

Meine persönliche Erfahrung bildete deshalb den Ausgangspunkt meiner Arbeit.

1.2 WARUM SPANNUNGEN IM CO-LEADERSHIP ZENTRAL SIND

Ein aktuelles Beispiel aus der Politik zeigt auf, was in vielen Organisationen passiert: Noch vor vier Jahren galt bei der FDP Schweiz eine Doppelspitze eher als modische Idee als ein ernstzunehmendes Modell. Nachdem viele Einzelkandidat:innen abgesagt haben, bewerben sich zwei Personen gemeinsam auf das Präsidium der Partei. Der Grund dafür? In einer Zeit von Multikrisen ist es schlicht unmöglich, immer erreichbar zu sein. Die Herausforderungen sind so vielfältig, dass man sie besser zu zweit anpackt (Birrer, 2025).

Einzelne Personen stossen fachlich, emotional oder organisatorisch an ihre Grenzen. Und so wird Co-Leadership plötzlich als reale Option diskutiert und ist keine modische Idee mehr. Co-Leadership ist eine Antwort auf wachsende Komplexität, hohe Anforderungen und den Wunsch nach einer nachhaltigeren Führungspraxis.

Unterschiedliche Studien belegen, dass Co-Leadership in der Praxis funktioniert. Wenn Co-Leader:innen ihre unterschiedlichen Stärken und Perspektiven kombinieren, entstehen bessere Entscheidungen und mehr Innovation (Lancefield, 2024; Newton, 2015). Dabei wirkt Co-Leadership auf mehreren Ebenen: Es bringt nicht nur Vorteile und Entlastung für die Führungskräfte, sondern auch Vorteile für das Team wie für die Organisation und die Gesellschaft. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesen Wirkungsebenen folgt in Kapitel 2.1.

Doch genau diese Unterschiedlichkeit, die Co-Leadership so wertvoll macht, ist auch die grösste Herausforderung. Unterschiedliche Sichtweisen, Rollenverständnisse oder Bedürfnisse gehören zum Alltag von Co-Leader:innen, unabhängig davon, wie gut sie sich verstehen oder wie klar ihre Strukturen sind. Sprenger (2022) beschreibt Führung als Kooperationsarena: «Sobald Sie an dem festhalten wollen, was Sie verbindet, ist das Problem des anderen auch Ihr Problem» (Sprenger, 2022, S. 53).

Der Grossteil der Literatur fokussiert darauf, welche Faktoren Co-Leadership gelingen lassen, wie zum Beispiel gemeinsame Werte, klare Kommunikation oder Vertrauen (Junghans & Schönitz, 2025; Arouri et al., 2022).

Diese Aspekte sind wichtig, aber sie reichen nicht. Die Frage, wie Co-Leader:innen mit Spannungen konkret umgehen, ist in der Literatur unterbelichtet. Genau hier entsteht eine Lücke zwischen Potenzial und Realität von Co-Leadership und genau hier setzt meine Arbeit an.

Ursprünglich verfolgte ich aufgrund meiner eigenen Erfahrung und einer kurzen LinkedIn Umfrage eine breite Frage: Wie können Co-Leader:innen ihre Zusammenarbeit wirksam gestalten? Durch den Austausch mit anderen Co-Leader:innen erkannte ich aber schnell einen blinden Fleck: Ohne bewussten Umgang mit Spannungen verlieren viele Co-Leaderships an Wirksamkeit. Ich erkannte, dass Co-Leader:innen Spannungen selten ansprechen. Dies half mir, mein Problemverständnis zu schärfen und ich entschied, den Fokus auf die Spannungsarbeit zu legen.

1.3 MEINE FORSCHUNGSFRAGE

Mein Erkenntnisinteresse liegt darin, Co-Leader:innen darin zu stärken, Spannungen bewusst als Impuls für Weiterentwicklung zu nutzen. Dabei interessiert es mich, was es dazu braucht, also zum Beispiel Räume oder Strukturen. Dabei lasse ich auch meine persönliche Co-Leadership Erfahrung mit einfließen.

Ich interagiere in dieser Arbeit mit Co-Leader:innen, die bereits erste Erfahrungen gesammelt haben und offen sind, ihre Praxis zu reflektieren. Dabei gestalte ich Räume, in denen sie ihre Zusammenarbeit reflektieren, Spannungen sichtbar machen und offen ansprechen können. Ich nenne diese Räume bewusst «Zwischenräume», weil es im Co-Leadership darum geht, zwischen unterschiedlichen Perspektiven, Erwartungen und Rollen gemeinsam zu navigieren.

Daraus ergibt sich meine zentrale Forschungsfrage:

Wie können Co-Leader:innen Spannungen erkennen, offen ansprechen und für eine wirksame gemeinsame Führung nutzen?

Was genau ich unter dem Begriff Spannung verstehe, erläutere ich detailliert in Kapitel 2.2.

«WIR BRAUCHEN UNTERSCHIEDLICHE SICHTWEISEN AUF DIE HERAUSFORDERUNGEN, DIE WIR HABEN. NUR DURCH DIE UNTERSCHIEDLICHKEIT VON HERANGEHENSWEISEN KOMMT DU AUF NEUE LÖSUNGEN.»

(Kühne, 2025, zit. nach Wulf, 2025)

¹ Natürlich können auch andere Faktoren wie strukturelle Rahmenbedingungen oder organisationale Machtverhältnisse zu einer Lücke zwischen Potenzial und Realität führen. Diese stehen jedoch nicht im Fokus dieser Arbeit.

1.4 MEINE DOPPELTE PERSPEKTIVE:
CO-LEADERIN & DESIGNERIN

Ich betrachte das Thema Co-Leadership aus zwei Blickwinkeln: Aus meiner persönlichen Co-Leadership Erfahrung und aus der Perspektive als zukünftige strategische Designerin. Dabei bildet meine eigene Erfahrung einen wichtigen Bestandteil dieser Arbeit. Ich habe die Vorteile wie auch Herausforderungen selbst erlebt und dies prägt meinen Blick auf Co-Leadership.

Gleichzeitig ist diese Arbeit in die Disziplin von Strategie Design eingebettet. Dadurch ist sie nicht nur theoretisch verankert, sondern praxisnah, iterativ und partizipativ. Die Haltung der strategischen Designerin hat mir geholfen, mit Komplexität umzugehen und Spannungen als Gestaltungsmaterial zu begreifen. Ich habe versucht, Muster sichtbar zu machen und neue Räume für Reflexion und Entwicklung zu eröffnen.

Im Verlauf des Projekts habe ich unterschiedliche Rollen eingenommen: Als Facilitatorin, Moderatorin, Entwicklerin von Tools und Formaten, Gestalterin von Räumen, Interviewerin, Forscherin und immer wieder auch als reflektierende Co-Leaderin. Diese Rollen überlappten und ergänzten sich, manchmal standen sie auch in Spannung zueinander. Das war herausfordernd, aber auch bereichernd. Ich habe gelernt, mit dieser Ambivalenz umzugehen. Und ich habe mir immer wieder bewusst die Frage gestellt, aus welcher Rolle ich gerade beobachte oder gestalte.

Um meine persönliche Perspektive methodisch einzubinden, habe ich mich für die Autoethnografie entschieden. Ich nehme meine persönliche Erfahrung als Ausgangspunkt (*auto*), analysiere sie systematisch (*grafie*) und nutze sie, um kollektive Muster im Co-Leadership-Kontext zu verstehen (*ethno*) (Ellis, 2004; Holman Jones, 2005). Ergänzend zu meinem autoethnografischen Zugang habe ich Interviews, Workshops und Co-Creation-Formate mit Co-Leader:innen, Coach:innen und Wegbegleiter:innen durchgeführt. Dabei habe ich sogenannte «Zwischenräume» gestaltet, in denen Spannungen benannt und reflektiert werden konnten.

Anhand ausgewählter Interventionen möchte ich Spannungen im Co-Leadership exemplarisch untersuchen und sichtbar machen. Mit dem Ziel, daraus neue Impulse für die Praxis zu entwickeln.

Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit besteht aus insgesamt acht Kapiteln: Nach dieser Einleitung folgt die theoretische Basis in Kapitel 2: Ich gehe auf die Grundlagen von Co-Leadership ein, entwickle ein erweitertes Verständnis von Spannungen und beleuchte psychologische Konzepte zum Umgang mit Spannungen. Zudem zeige ich, weshalb Strategie Design ein passender Rahmen für Spannungsarbeit ist.

In Kapitel 3 stelle ich meinen Denkraum vor: Den *Co-Leadership Spannungs-Loop*. Kapitel 4 beschreibt mein methodisches Vorgehen und die Gestaltung meiner Zwischenräume.

Die drei Zwischenräume – der Kern meiner Arbeit – beleuchte ich in Kapitel 5. Es beinhaltet den Austausch mit Co-Leader:innen, die Reflexion meiner eigenen Co-Leadership Erfahrung sowie die Entwicklung eines Peer-Formats. Die Erkenntnisse aus den Zwischenräumen fasse ich in Kapitel 6 zusammen.

In Kapitel 7 zeige ich auf, wie ich meinen Denkraum weiterentwickelt und in konkrete Werkzeuge übersetzt habe: das Peer-Format *co:labor* und das Kartenset *spannungs:loop*. Ich schliesse die Arbeit mit einer persönlichen Reflexion und einem Ausblick, wie es für mich und für das Thema weitergeht, in Kapitel 8.

TIPP FÜR CO-
LEADER:INNEN

Spannungen gehören zur gemeinsamen Führung und sind normal.

Versteht euer Co-Leadership als Kooperationsarena: Was das gegenüber beschäftigt, betrifft auch euch.

Ihr könnt diese Arbeit Kapitel für Kapitel durchlesen oder als eine Art Nachschlagewerk benutzen. Wenn ihr wenig Zeit habt: Lest einfach die Tipps am Ende der Kapitel (überall ausser bei Kapitel 4). Sie sind immer so dargestellt wie hier und fassen die wichtigsten Erkenntnisse zusammen.

2. WAS CO-LEADERSHIP, SPANNUNGEN UND DESIGN VERBINDET



[Persönlicher Reflektionsraum 2022 (CAS Design Leadership, Offsite in Wengenstein)]

Co-Leadership, Spannungen und Strategic Design sind auf den ersten Blick drei sehr unterschiedliche Themen, die weit auseinanderliegen. Aber in dieser Arbeit hängen sie eng zusammen: Co-Leadership bietet viele Vorteile, Spannungen sind aber auch ein ständiger Begleiter. Der Umgang mit ihnen ist deshalb ein wesentlicher Faktor und Strategic Design liefert Haltungen und Methoden, um mit dieser Komplexität umzugehen. In diesem Kapitel lege ich die theoretische Basis. Ich gehe auf die Grundlagen von Co-Leadership und ein erweitertes Verständnis von Spannungen ein. Weiter beleuchte ich die psychologischen Konzepte zum Umgang mit Spannungen und erläutere, weshalb Strategic Design den passenden Rahmen für mein Vorgehen bildet.

2.1 GRUNDLAGEN VON CO-LEADERSHIP

Auch wenn Co-Leadership zunehmend diskutiert wird, ist es im Allgemeinen noch keine Selbstverständlichkeit. Laut einer Studie von Jansen und Hunn (2024) setzen rund 28% aller Organisationen in der Schweiz Jobsharing-Modelle ein. Davon sind nur etwa ein Drittel Co-Leadership, also ein Jobsharing mit Führungsverantwortung. Das entspricht rund 9% aller Organisationen schweizweit. Im Vergleich zur letzten schweizweiten Studie vor zehn Jahren ist das aber ein deutlicher Anstieg. Am meisten verbreitet ist Co-Leadership in grossen Organisationen, im Nonprofit-Sektor und in der Deutschschweiz (Jansen & Hunn, 2024; Amstutz & Jochem, 2014). Aber gemessen am Potenzial bleibt Co-Leadership noch immer ein Nischenmodell.

Definition

In der Literatur gibt es unterschiedliche Begrifflichkeiten für Co-Leadership: Topsharing, Shared Leadership, Co-Leitung, formale Doppelspitze, duale Führung oder eben Co-Leadership. Die Begriffe haben unterschiedliche Herkunft, aber sie haben die gleiche Grundidee: Eine geteilte Führungsverantwortung von mindestens zwei Personen. Die Pensen können unterschiedlich sein, Teilzeit oder Vollzeit. Dabei arbeiten sie eng zusammen, leiten Mitarbeitende und tragen gemeinsam die Verantwortung für die Zielerreichung ihres Bereichs (Junghans & Schönitz, 2023; Himmen, 2018; Kuark, 2003; Schreyögg, 2005; Ellwart et al., 2016; Arouri et al., 2022).

Ich verwende im Rahmen dieser Arbeit folgende eigene Definition von Co-Leadership:

Co-Leadership ist ein Führungsmodell, bei dem sich zwei oder mehr Personen formell und gleichberechtigt eine Führungsrolle teilen. Sie gestalten ihre Zusammenarbeit bewusst, führen gemeinsam Mitarbeitende und tragen gemeinsam Verantwortung für Ergebnisse, Kultur und Entwicklung ihres Bereichs.

Wirkungsebenen & Vorteile

Co-Leadership wirkt auf mehreren Ebenen und das weit über die reine Entlastung der Co-Leader:innen hinaus. Verschiedene Studien zeigen, dass sich diese Wirkung in konkreten Vorteilen für Co-Leader:innen, Mitarbeitenden, Organisationen und die Gesellschaft zeigt. Arouri et al. (2022) halten fest, dass «[...]ein deutlicher Mehrwert der Doppelspitze im Vergleich zum traditionellen Modell der Einzelführung bestätigt werden [kann]» (Arouri et al., 2022, S. 6). Hier ist eine zusammengefasste Übersicht der Wirkungsebenen und Vorteile von Co-Leadership:

Wirkungsebene	Co-Leader:innen	Mitarbeitende	Organisation	Gesellschaft
Vorteile	– Entlastung durch geteilte Verantwortung – Gegenseitiger Austausch als Reflexions- und Lernraum – Fokus auf eigene Stärken – Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – Mehr Zufriedenheit im Führungsalltag	– Zugang zu verschiedenen Perspektiven und Führungsstilen – Höhere Präsenz und bessere Erreichbarkeit der Führung – Individuelle Entwicklung durch unterschiedliche «Role Models» fördern – Möglichkeit, zwischen Ansprechpersonen zu wählen	– Höhere Qualität von Entscheidungen dank Perspektivenvielfalt – Mehr Innovationskraft durch kollaborative Führung – Höhere Vertretungs- und Ausfallsicherheit – Höhere Attraktivität als Arbeitgeberin	– Chancengleichheit durch geteilte Führungsmodelle – Vereinbarkeit von Karriere und Care-Arbeit/ Freizeit – Vorbilder für neue Formen der Zusammenarbeit – Förderung eines post-heroischen Führungsverständnis¹

Tabelle 1: Wirkungsebenen und Vorteile von Co-Leadership (eigene Darstellung)
Quelle: Arouri et al. (2022)

Handlungsfelder & Erfolgsfaktoren

In der Literatur finden sich zahlreiche Erfolgsfaktoren für eine gelingende Co-Leadership Praxis. Ich habe sie in folgende vier Handlungsfelder zusammengefasst:

Handlungsfelder	Gemeinsame Basis & Beziehung	Klare Rollen & Verantwortung	Kommunikation & Konfliktfähigkeit	Rahmen & Unterstützung
Erfolgsfaktoren	– Vertrauensvolle Beziehung als Fundament – Geteilte Werte und gemeinsames Führungsverständnis – Gemeinsame Ziele und Ambitionen – Persönliche Passung und Sympathie	– Klärung und regelmässige Abstimmung von Rollen und Zuständigkeiten – Bereitschaft zur Re-Negotiation bei Veränderungen – Keine ausgeprägten Machtansprüche – Gemeinsames Auftreten nach aussen	– Offene, transparente Kommunikation – Bereitschaft, Unstimmigkeiten und Spannungen anzusprechen – Gemeinsamer Reflexionsprozess, auch wenn unbequem – Klare Vereinbarungen zur Konfliktlösung	– Ausreichend Zeit und Räume zur Abstimmung und Reflexion – Vertrauen und Rückhalt durch Organisation/ Umfeld – Gegenseitige Unterstützung als Erfolgsfaktor – Coaching/ Mentoring

Tabelle 2: Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren von Co-Leadership (eigene Darstellung)
Quelle: Jungbans & Schönitz (2023); Arouri et al. (2022); Sander & Peyer (2017); Newton (2015); Lancefield (2024)

Dieser Überblick über Co-Leadership zeigt, wie vielschichtig gemeinsame Führung ist. Neben den inhaltlichen Abstimmungen und der Erreichung gemeinsamer Ziele spielt auch die Beziehungsebene eine zentrale Rolle. Genau diese Ebene kann anspruchsvoll und manchmal auch unbequem sein. Und es können schnell Spannungen entstehen.

Deshalb richtet sich mein Blick im Kapitel 2.2 auf die Spannungen selbst: Was genau verstehen wir darunter und warum sind sie nicht Störfaktor, sondern Ausgangspunkt für Entwicklung?

2.2 EIN ERWEITERTES VERSTÄNDNIS VON SPANNUNGEN

Das Wort Spannung klingt für viele nach Konflikt oder Stress. Aber was genau bedeutet Spannung eigentlich? Klein et al. (2025) verstehen Spannung als «[...] ein positiver Impuls zur Veränderung, ein ungenutztes Potenzial, das erst dann produktiv wirken kann, wenn die zugrunde liegende Spannung ins Team eingebracht wurde» (Klein et al., 2025, S. 94).

Ich habe daraus meine eigene Definition von Spannung formuliert:

Eine Spannung zeigt, dass etwas (noch) nicht ganz passt. Es kann ein Gefühl, eine Beobachtung oder ein Bedürfnis sein. Sie ist nicht zwingend negativ und kann ein Hinweis auf Entwicklungspotenzial sein.

Somit gelten nicht nur Konflikte oder Probleme als Spannungen, sondern auch Ideen, Wünsche, Bedürfnisse oder Optimierungspotenziale. Spannungen entstehen immer zuerst in einer einzelnen Person. Erst wenn diese Person sie einbringt, wird Veränderung möglich.

Dafür braucht es einen sicheren Ort: Einen festen Slot in einem Meeting, ein gemeinsam geführtes Dokument oder ein kurzes Check-in Gespräch. Auch kleine Spannungen verdienen Aufmerksamkeit. Früh erkannte und ausgesprochene Spannungen lassen sich früh klären, bevor sie eskalieren. Die Frage «Was brauche ich gerade? Eine Entscheidung, eine Reaktion, Unterstützung?» kann dabei helfen, schwer benennbare Spannungen greifbar zu machen (Neue Narrative, o. J.-a)

Im Co-Leadership zeigt sich deutlich, wie entscheidend der Umgang mit Spannungen ist. Man kann sich noch so gut verstehen und Rollen und Strukturen klären, im Alltag zeigen sich trotzdem unterschiedliche Erwartungen, Arbeitsweisen oder Führungsstile. Spannungen sind nicht als Zeichen von Scheitern zu betrachten, sondern als Ausdruck von Reibung im Miteinander. Somit stellt sich die Frage, wie man mit ihnen umgeht.

Viele Menschen begreifen Spannungen als Ausnahmezustand, als etwas, das nicht sein dürfte und möglichst schnell gelöst werden muss. Sprenger (2022) schlägt einen anderen Blick vor: Konflikte – und damit auch

Spannungen – sind keine Ausnahme, sondern Normalität. Sie gehören zu uns, zur Zusammenarbeit und zur Weiterentwicklung.

Entscheidend ist also nicht, wie schnell ein Konflikt gelöst wird, sondern wie man ihn betrachtet: Als Störung oder als Chance. Sprenger formuliert treffend: «Wir tauschen die Lösung des Konflikts gegen den Konflikt als Lösung» (Sprenger, 2022, S. 505). Und genau darum geht es in dieser Arbeit:

Spannungen sind nicht das Problem, sondern eine Chance und der Anfang von Entwicklung. Auch (und gerade) im Co-Leadership.

2.3 PSYCHOLOGISCHE KONZEPTE ZUM UMGANG MIT SPANNUNGEN

Mit diesem neuen Verständnis von Spannungen hat sich mein persönlicher Blick grundlegend verändert: Spannungen können als Ressource für Entwicklung, Lernen und bessere Zusammenarbeit dienen. Dies hat mich zu der Frage geführt: Was brauchen Co-Leader:innen, um ihre Spannungen nicht nur auszuhalten, sondern sie bewusst für gemeinsame Weiterentwicklung zu nutzen?

In der Literatur finden sich Hinweise, dass es einerseits ein gemeinsames Verständnis von Spannung und andererseits Räume zur Reflexion braucht (Jungmans & Schönitz, 2023; Sander & Peyer, 2017; Newton, 2015).

Da ich selbst Spannungen im Co-Leadership erleben durfte, habe ich bei der Reflexion meiner eigenen Co-Leadership Erfahrung bewusst innegehalten und mich gefragt, was ich persönlich entscheidend finde für den Umgang mit Spannungen (Kapitel 5.2). Ich habe folgende vier Themen identifiziert: (1) Meine eigene Klarheit und Selbstführung, (2) psychologische Sicherheit und Vertrauen, (3) der Umgang mit Widersprüchen und (4) das bewusste Innehalten und Reflektieren.

Ich habe daraus vier zentrale Konzepte abgeleitet, die meiner Meinung nach besonders hilfreich sind, um Spannungen nicht nur zu erkennen, sondern sie bewusst für die gemeinsame Weiterentwicklung zu nutzen:

SPANNUNGEN SIND NICHT DAS PROBLEM, SONDERN EINE CHANCE UND DER ANFANG VON ENTWICKLUNG. AUCH (UND GERADE) IM CO-LEADERSHIP.

(1) Self-Leadership:

Führung beginnt bei sich selbst. Spannungen entstehen nicht zwischen zwei Personen, sondern im Inneren einer Person. Self-Leadership beschreibt die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren, das eigene Verhalten bewusst zu steuern und Verantwortung für die eigene Wirkung zu übernehmen (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006).

Im Co-Leadership teilt man Verantwortung. Damit das gelingt, ist es unabdingbar, dass jede Person die Verantwortung für die eigene und somit auch die gemeinsame Wirkung übernimmt.

Ein Beispiel aus meiner Selbstreflexion: Ich störte mich an Doppelspurigkeiten, sprach es an, doch es änderte sich nichts. Erst später erkannte ich: Ich blieb zu vage in meinen Formulierungen und hatte die Erwartung, dass mein Co-Leader den ersten Schritt unternimmt. Dabei hätte ich mein Bedürfnis nach Klarheit selbst klarer formulieren müssen.

Erkenntnis: Self-Leadership heisst, eigene Spannungen ernst zu nehmen und Verantwortung für den ersten Schritt zu übernehmen. Dadurch können Spannungen benannt und gemeinsam gestaltet werden.

(2) Psychologische Sicherheit:

Spannungen ansprechen braucht Vertrauen ins Gegenüber und auch ins gemeinsame Miteinander. Psychologische Sicherheit bedeutet, dass auch Unangenehmes gesagt werden kann, ohne Angst vor negativen Folgen (Edmondson, 2020).

Im Co-Leadership ist das zentral: Nur wenn sich beide sicher fühlen, können auch Unsicherheiten, Zweifel oder Kritik geteilt werden.

Ein Beispiel aus meiner Selbstreflexion: In einer intensiven Phase mit viel Druck sagte mein Co-Leader mehrere unserer Austauschmeetings ab, immer mit Verweis auf dringendere Themen. Ich wünschte mir mehr Abstimmung, sprach es an, fühlte mich aber nicht gehört. Dadurch begann mein Vertrauen zu bröckeln und ich zog mich mehr und mehr zurück.

Erkenntnis: Psychologische Sicherheit ist die Grundlage dafür, dass Spannungen nicht zu Rückzug oder Eskalation führen, sondern zu gemeinsamer Entwicklung.

(3) Ambiguitätstoleranz:

Unterschiedliche Perspektiven oder Erwartungen lassen sich oft nicht einfach vereinheitlichen und stehen gleichwertig nebeneinander. Ambiguitätstoleranz beschreibt die Fähigkeit, mit Mehrdeutigkeit umzugehen, Widersprüche auszuhalten und Kontexte zu sehen (Sprenger, 2022).

Co-Leadership lebt von Unterschiedlichkeit und genau darin liegt auch die Herausforderung. Es geht darum, das Potenzial in der Unterschiedlichkeit zu sehen und sie als Ressource zu nutzen.

Ein Beispiel aus meiner Selbstreflexion: In der Mitarbeitendenführung waren wir uns meistens sehr einig. Doch es gab einzelne Situationen, in denen wir das Verhalten eines Mitarbeitenden völlig unterschiedlich wahrgenommen und bewertet haben. Statt vorschnell zu entscheiden, nahmen wir uns Zeit, unsere Perspektiven zu verstehen und gemeinsam weiterzukommen. Ohne «Entweder-oder», sondern mit einem Weg, der beide Sichtweisen integrierte.

Erkenntnis: Ambiguitätstoleranz heisst nicht, alles offenzulassen, sondern bewusst mit Unterschieden umzugehen und daraus neue gemeinsame Lösungen zu gestalten.

(4) Reflexive Praxis:

Spannungen zeigen sich oft erst im Nachhinein, oder wenn sie zum Stolperstein werden. Donald Schön (1985) beschreibt Reflexive Praxis als Bestandteil professionellen Handelns: Nicht erst danach, sondern auch im Moment selbst.

Gerade im Co-Leadership braucht es beides: Reflexion im Moment und im Nachhinein:

Reflexion im Moment (Reflection-in-Action) beschreibt eine spontane Anpassung oder ein bewusstes Reagieren, wenn etwas Unerwartetes passiert oder sich Spannungen zeigen.

Reflexion im Nachhinein (Reflection-on-Action) bedeutet, in einem Moment der Ruhe innezuhalten und Muster zu erkennen. Dadurch wird sichtbar, welches Denken oder Handeln zu einer bestimmten Dynamik geführt hat.

Ein Beispiel aus meiner Selbstreflexion: Wir haben uns regelmässig bewusst «Auszeiten» genommen, um über unsere Zusammenarbeit zu sprechen, jenseits des Tagesgeschäfts. Diese Reflexionsräume halfen uns, Gutes zu erkennen, Reibungen zu benennen und gemeinsame Entwicklung anzustossen (Reflection-on-Action).

In anderen Situationen, zum Beispiel bei personellen Fragen, merkten wir im Gespräch mit Mitarbeitenden sofort, dass etwas nicht stimmte. Ohne zu zögern, passten wir unser Vorgehen im direkten Austausch an (Reflection-in-Action).

Erkenntnis: Reflexive Praxis schafft die Grundlage, um aus Spannungen zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Für sich selbst und die gemeinsame Führung

2.4 STRATEGIC DESIGN
ALS RAHMEN FÜR
SPANNUNGSARBEIT

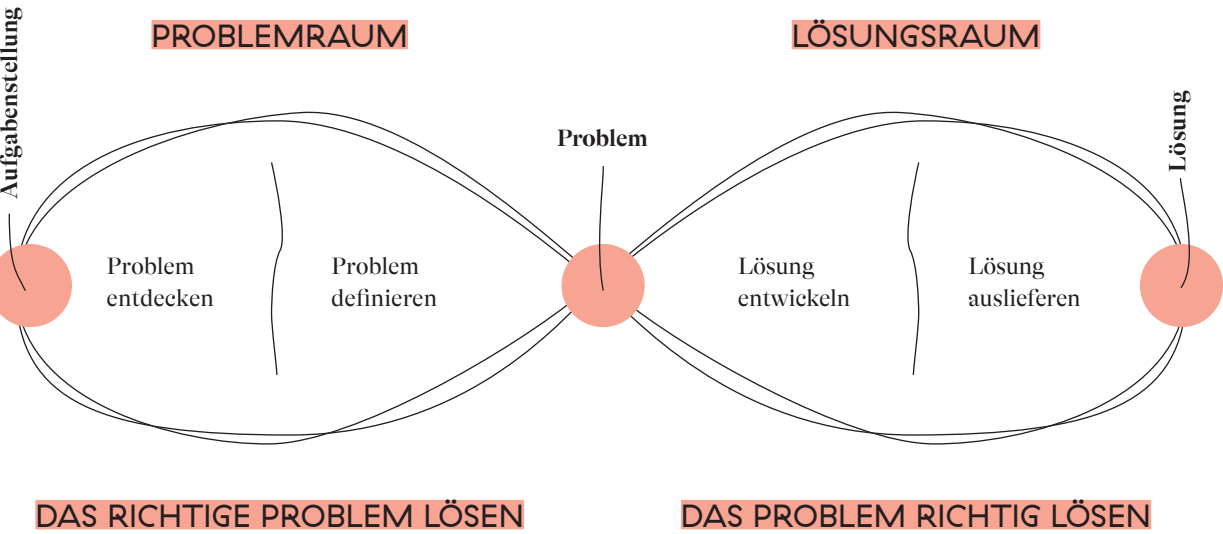
Spannungen als Chance für Weiterentwicklung zu nutzen, verlangt nach einer Haltung, die mit Unsicherheit und Komplexität umgehen kann. Deshalb bildet Strategie Design für mich den richtigen Rahmen meiner Arbeit.

Design bedeutet nicht nur die Gestaltung von Produkten oder Services, sondern auch das Verstehen und Gestalten von komplexen Situationen. Dabei sollen die Menschen, die davon betroffen sind, einbezogen werden. Meiner Meinung nach bildet dies eine hervorragende Grundlage für die Spannungsarbeit mit Co-Leader:innen. Vannotti (2020) beschreibt Design als Transformationsdisziplin und formuliert folgende drei Prinzipien, die mir besonders relevant für diese Arbeit erscheinen:

- 1. **Verschränkung von Problem und Lösung** = Problemverständnis und Lösungsentwicklung geschehen gleichzeitig und wechselseitig.
Übertragung auf Co-Leadership: Spannungen so früh wie möglich ansprechen und gemeinsam bearbeiten.
- 2. **Machen und Reflektieren** = Verstehen geschieht durch das Wechselspiel von Handeln und Nachdenken darüber.
Übertragung auf Co-Leadership: Reflexion ist zentrales Element von Zusammenarbeit. Durch regelmässiges Innehalten kann die Zusammenarbeit weiterentwickelt werden.
- 3. **Kollaboration und Perspektivenwechsel** = Komplexe Herausforderungen können nur gemeinsam gelöst werden, und dabei ist der bewusste Perspektivenwechsel wichtig.
Übertragung auf Co-Leadership: Unterschiede sollten als Ressource gesehen und auch genutzt werden für gemeinsame Lösungen.

Diese Prinzipien inspirieren mich, Spannungen als Gestaltungsmaterial zu begreifen. Also als eine Art Rohstoff, aus dem gemeinsames Denken, Handeln und Lernen entstehen kann. Zudem motivieren sie mich, schon früh in die Interaktion mit Co-Leader:innen zu gehen, zu experimentieren und Räume bewusst zu gestalten.

Dies mache ich anhand des Double-Diamond-Modells von Design Council (o. J.). Ich orientiere mich an diesem Modell, um das zugrundeliegende Problem zu verstehen (Problemraum) und Lösungen dafür zu entwickeln (Lösungsraum). Gleichzeitig ist es auch eine Grundlage für die Entwicklung meines Denkrahmens, den ich im nächsten Kapitel vorstelle: Den Co-Leadership Spannungs-Loop (Kapitel 5).



TIPP FÜR CO-
LEADER:INNEN

Spannungen lassen sich nicht vermeiden, aber bewusst gestalten. Vier Konzepte helfen euch dabei:

- Self-Leadership:
Was bewegt mich wirklich?
- Psychologische Sicherheit:
Was brauche ich, um Spannungen offen anzusprechen?
- Ambiguitätstoleranz:
Wie halten wir Unterschiedlichkeit aus und nutzen sie?
- Reflexive Praxis:
Welche Routinen helfen uns, innezuhalten?

3. DER CO-LEADERSHIP SPANNUNGS-LOOP: MEIN DENKRAHMEN

Im Zentrum dieser Arbeit steht der Umgang mit Spannungen: Vom Wahrnehmen übers Teilen, hin zum Aushalten und daraus Lernen. Dieser rote Faden wird sich durch die ganze Arbeit ziehen. Um diesen Prozess greifbar zu machen, habe ich einen Denkrahmen für Spannungsarbeit im Co-Leadership entwickelt. In diesem Kapitel erläutere ich, wie er aufgebaut ist.

Auf Basis der vier Konzepte und des Double-Diamond-Modells habe ich mir einen Denkrahmen erarbeitet: Den *Co-Leadership Spannungs-Loop*. Ich werde anhand dieses Denkrahmens die Interventionen, welche innerhalb dieser Arbeit in meinem Projekt stattfinden, analysieren und dadurch auch den Spannungs-Loop validieren und überarbeiten (Kapitel 5 und 6).

Die Idee des *Co-Leadership Spannungs-Loop* basiert von der Logik her auf dem Prinzip des Double-Diamond-Modells von Design Council (o. J.) (Kapitel 2.4): Ganz links initiiert eine mögliche Spannung den Klärungsraum (z. B.

ein Gefühl oder eine Irritation). Durch Self-Leadership und psychologische Sicherheit kann diese Spannung benannt und geteilt werden und dadurch entsteht ein gemeinsames Verständnis der Spannung. Darauf folgt im rechten Teil der Gestaltungsraum: Unterschiedliche Perspektiven werden ausgehalten und genutzt für gemeinsame Lösungsideen. Und die Zusammenarbeit wird reflektiert.

Die Abbildung visualisiert diesen Prozess in Anlehnung an das Double-Diamond-Modell:



[Persönlicher Reflexionsraum 2025 (CAS Design Cultures, Studienreise Guatemala)]

DER CO-LEADERSHIP SPANNUNGS-LOOP

Definiton Spannung: Eine Spannung zeigt, dass etwas (noch) nicht ganz passt. Es kann ein Gefühl, eine Beobachtung oder ein Bedürfnis sein. Sie ist nicht zwingend negativ & kann ein Hinweis auf Entwicklungspotenzial sein.

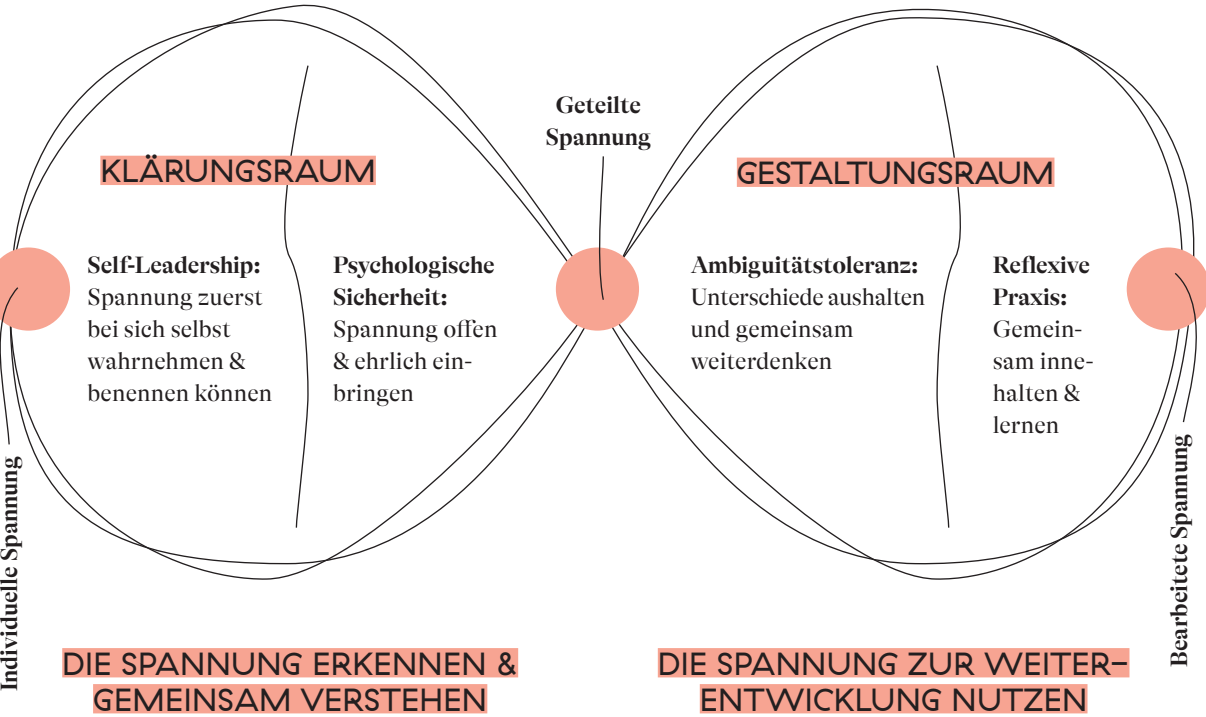


Abbildung 2: Co-Leadership Spannungs-Loop (eigene Darstellung)

Im Klärungsraum werden Spannungen bei sich selbst wahrgenommen und dann gemeinsam besprochen. Daraus entsteht ein gemeinsames Verständnis als Grundlage für den Gestaltungsraum. Dort geht es um die gemeinsame Auseinandersetzung, das Aushalten von Unterschieden, das Ausprobieren, gemeinsame Lernen und Weiterentwickeln.

In den nachfolgenden Kapiteln bildet der Spannungs-Loop die Grundlage, um mein Erkenntnisinteresse systematisch zu verfolgen: Wie können Co-Leader:innen Spannungen erkennen, ansprechen und als Ressource zur Weiterentwicklung nutzen?

TIPP FÜR CO-LEADER:INNEN

Der Denkrahmen «Co-Leadership Spannungs-Loop» basiert auf den vier Modellen der Spannungsarbeit und visualisiert den Prozess der Spannungsarbeit: Vom Klären einer möglichen Spannung – hin zum Gestalten der Spannung.

4. WIE ICH GE- FORSCHT HABE: ZUGANG, RÄUME & METHODEN



[Persönlicher Reflexionsraum 2025 (CAS Design Cultures, Studienreise Japan)]

Meine Forschung war nicht geradlinig, sondern geprägt von Erleben, Gestalten und Reflektieren. Ich habe dabei unterschiedliche Rollen gehabt und verschiedene Räume eröffnet. In diesem Kapitel beschreibe ich meinen Forschungszugang und meine Haltung. Zudem erläutere ich die Interventionen und methodische Umsetzung in den drei gestalteten Zwischenräumen.

4.1. FORSCHUNGSZUGANG UND HALTUNG

Wie ich bereits in Kapitel 1.4 erläutert habe, bin ich in diesem Projekt mit doppelter Perspektive unterwegs: Als strategische Designerin und als erfahrene Co-Leaderin. Diese beiden Blickwinkel haben mich zu meinem Erkenntnisinteresse geführt und die gesamte Herangehensweise an meine Arbeit geprägt. Die Idee, meine Co-Leadership Erfahrungen mit den Methoden und Haltungen des Strategic Design zu kombinieren und daraus etwas zu entwickeln, das für andere Co-Leader:innen relevant ist, war mein Antrieb. Gleichzeitig sehe ich darin auch einen persönlichen Mehrwert: Durch die bewusste Auseinandersetzung mit Spannungen im Co-Leadership konnte ich mich selbst reflektieren und weiterentwickeln.

Durch meinen autoethnografischen Zugang lasse ich es zu, dass meine subjektiven Erfahrungen Teil dieser Arbeit sind. Ich erzähle nicht einfach nur meine Geschichte, sondern analysiere persönliche Erfahrungen bewusst. Die Stärke der Autoethnografie liegt darin, durch persönliche Erlebnisse überindividuelle Muster sichtbar zu machen. Dafür sind sogenannte *Epiphanien* wichtig, also wichtige Momente und Wendepunkte, die rückblickend wichtig waren für den Verlauf meines Co-Leaderships (Ellis et al., 2010; Bochner & Ellis, 1992). Diese Momente habe ich im Rahmen meines Projekts anhand einer selbst erarbeiteten Journey Map und dem Austausch mit Wegbegleiter:innen aufgearbeitet (Kapitel 5.2).

Das hat direkte Auswirkungen auf meine Haltung im gesamten Prozess: Ich war permanent am Pendeln zwischen Erleben, Reflektieren und Gestalten, entweder ausgehend von meiner eigenen Praxis oder von den Erkenntnissen aus den Interventionen. Das war nicht immer einfach, aber enorm erkenntnisreich.

Ein zentraler Satz hat mich während meiner gesamten MAS-Weiterbildung an der ZHdK begleitet: *Trust the process!* Ich habe den Satz so oft gehört oder selbst gesagt, dass ich ihn verinnerlicht habe. Und im Verlauf dieser Arbeit wurde daraus eine echte Haltung.

Jon Kolko (2015) beschreibt diese Haltung als essenzielle Qualität im Designprozess. Er spricht vom bewussten Aushalten von Unklarheit und vom Vertrauen darin, dass sich im Tun eine Lösung zeigen wird. Und genau das hat meinen Weg geprägt.

Diese Arbeit ist nicht linear entstanden, sondern ich habe mit dem gearbeitet, was sich gezeigt hat. Oft wusste ich dabei nicht, was der nächste Schritt sein wird. Ich habe aber gelernt, dies nicht als Problem, sondern als Teil des Prozesses zu verstehen.

Ich habe immer wieder Zwischen-erkenntnisse sichtbar gemacht und mit anderen geteilt, habe sie verworfen oder weiterentwickelt. Dabei habe ich unterschiedliche Rollen eingenommen: Ich war mal Co-Leaderin, mal Beobachterin, mal Facilitatorin, mal Gestalterin. Diese Rollen haben sich teilweise auch überlagert. Zum Beispiel im Gespräch mit einem Co-Leader-ship Duo, das ähnliche Herausforderungen erlebte wie ich selbst. In diesen Momenten musste ich bewusst unterscheiden zwischen Mitfühlen und Analysieren. So war es immer wieder wichtig, ein gutes Mittelmass zu finden zwischen Nähe und Distanz.

Geholfen hat mir dabei eine einfache Reflexionspraxis. Ich habe nach Interventionen kurze Sprachmemos aufgenommen, mir selbst WhatsApp-Nachrichten geschickt oder Gedanken auf meinem Miroboard festgehalten (*Reflexion im Nachhinein*). Dadurch konnte ich das Gesagte und Erlebte aus unterschiedlichen Perspektiven dokumentieren, was sehr hilfreich für den Erkenntnisprozess war.

Im nächsten Abschnitt beschreibe ich die drei Zwischenräume, welche ich für mein Projekt gestaltet habe.

4.2. ZWISCHENRÄUME UND METHODISCHES VORGEHEN

Mein Projekt habe ich entlang von drei Zwischenräumen gestaltet: (1) Realität verstehen (Austausch mit Co-Leader:innen), (2) Eigene Erfahrung reflektieren (persönlicher Rückblick), (3) Lösung erproben (Entwicklung & Test eines Peer-Formats). In diesen drei Räumen habe ich Erkenntnisse gesammelt, reflektiert, Ideen entwickelt und getestet.

Dabei orientierte ich mich am Double Diamond (Design Council, o. J.), wie ich in Kapitel 2.4 bereits erläuterte. Bevor ich inhaltlich auf die drei Zwischenräume eingehe (Kapitel 5), möchte ich das Vorgehen und die Methoden kurz skizzieren:

Zwischenraum 1: Realität verstehen

Im ersten Zwischenraum befand ich mich im Problemraum vom Double Diamond (Design Council, o. J.). Es ging darum, das von mir am Anfang definierte Problem richtig zu verstehen und allenfalls anzupassen. Ich ging der Frage nach, wie Co-Leadership gestaltet werden muss, damit es seine Wirksamkeit entfalten kann und bezog mich dabei auf strukturelle und gestalterische Elemente des Co-Leaderships. Auch wenn ich durch meine persönliche Erfahrung viel wusste: Es war nur meine Perspektive. Deshalb bin ich sehr früh im Prozess mit vielen Co-Leader:innen in Kontakt getreten, um ihre Realität im Co-Leadership kennenzulernen und dadurch das Problemfeld zu definieren.

Es gab sieben Interventionen in diesem Zwischenraum: Ich habe drei Interviews und vier Workshops mit Co-Leader:innen aus unterschiedlichen Organisationen durchgeführt. Anschliessend habe ich die Erkenntnisse verdichtet. Dabei griff ich auf verschiedene Design Thinking und andere Methoden zurück: *Interview for Empathy*, *Brainstorming*, *«How might we...»*, *Prototype to Test* (Lewrick et al., 2018) und *Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Zwischenraum 2: Eigene Erfahrung reflektieren

In diesem zweiten Zwischenraum habe ich mich bewusst zwischen Problem- und Lösungsraum des Double Diamonds bewegt. Ich wollte meine persönlichen Erfahrungen gezielt reflektieren mit einem Blick zurück. Gleichzeitig wollte ich auch Ideen generieren für mögliche Lösungsansätze. Im Gegensatz zu den anderen Zwischenräumen habe ich mich hier auf meinen autoethnografischen Zugang konzentriert und meine persönliche Perspektive aufgearbeitet und diese mit Aus-senperspektiven ergänzt.

In diesem Zwischenraum gab es vier Interventionen: Ich habe für mich allein eine persönliche Reflexion meiner Schlüsselmomente inklusive Spannungen und Emotionen gemacht. Diese habe ich mit engen Wegbegleiter:innen in drei aufeinanderfolgenden Workshops reflektiert, ergänzt und daraus dann auch Erkenntnisse verdichtet. Folgende Design Thinking Methoden kamen hier zum Einsatz: *Journey Map* und *Brainstorming* (Lewrick et al., 2018).

Zwischenraum 3: Lösung erproben

Im dritten Zwischenraum befand ich mich im Lösungsraum des Double Diamonds. Ich entwickelte mit dem Peer-Format für Co-Leader:innen einen konkreten Lösungsansatz, den ich direkt in der Praxis testete und iterierte. Gleichzeitig schärfte dieses Peer-Format mein Problemverständnis.

Ich führte insgesamt fünf Interventionen durch: Es gab zwei Durchführungen des Peer-Formats und drei Workshops mit Anna, meiner Partnerin für das Peer-Format. Dabei nutzte ich folgende Design Thinking und andere Methoden: *Peer Learning* (Boud et al., 2011), *Brainstorming*, *Prototype to Test* und *Lessons Learned* (Lewrick et al., 2018).

5. DREI ZWISCHENRÄUME: SPANNUNGSARBEIT ERPROBEN

Die drei Zwischenräume sind das Herzstück meiner Arbeit. Sie waren für mich gleichzeitig Forschungs-, Gestaltungs- und Reflexionsräume. Jeder Zwischenraum hatte dabei eine andere Bedeutung: Im ersten ging es darum, die Realität der Co-Leader:innen zu verstehen. Im zweiten habe ich meine eigene Co-Leadership Erfahrung reflektiert. Und im dritten habe ich mit dem Peer-Format *co:labor* ein mögliches Lösungsformat ausprobiert.

Mir war es ein wichtiges Anliegen, dass alle Personen, die an den Interventionen teilnahmen, auch selbst einen konkreten Mehrwert daraus ziehen können. Diese Haltung hat meine Gestaltung der Zwischenräume stark geprägt.

Der Einfachheit halber erzähle ich die Zwischenräume in chronologischer Abfolge, auch wenn es teilweise Überschneidungen gab.



[Persönlicher Reflexionsraum 2024 (in Finnland auf einer einsamen Insel)]

5.1 REALITÄT VERSTEHEN:
PERSPEKTIVEN DER
CO-LEADER:INNEN

Ausgangslage & Ziel

Ursprünglich war ich der Meinung, dass die Wirksamkeit von Co-Leadership vor allem von klaren Strukturen, Rollen und Entscheidungsprozessen geprägt ist. Diese Sichtweise entspricht auch der gängigen Co-Leadership Literatur (2.1). Mit dieser Annahme startete ich in den ersten Zwischenraum. Durch die Interventionen wollte ich die Herausforderungen der Co-Leader:innen besser verstehen und einen klaren Ausgangspunkt für mein weiteres Vorgehen im Projekt erzielen.

Die Versuchung lag nahe, als erfahrene Co-Leaderin direkt an mögliche Lösungen zu denken. Aber als strategische Designerin wollte ich zuerst den Kontext und die Bedürfnisse der Zielgruppe verstehen (Kolko, 2013). Deshalb wollte ich die Realität der Co-Leader:innen (wenn möglich direkt vor Ort) kennenlernen und so viele Informationen wie möglich sammeln. Dabei habe ich auch meine Erfahrung einfließen lassen: Gemeinsam mit meinem ehemaligen Co-Leader reflektierten wir unsere Zusammenarbeit in einem Workshop.

Vorgehen & Formate

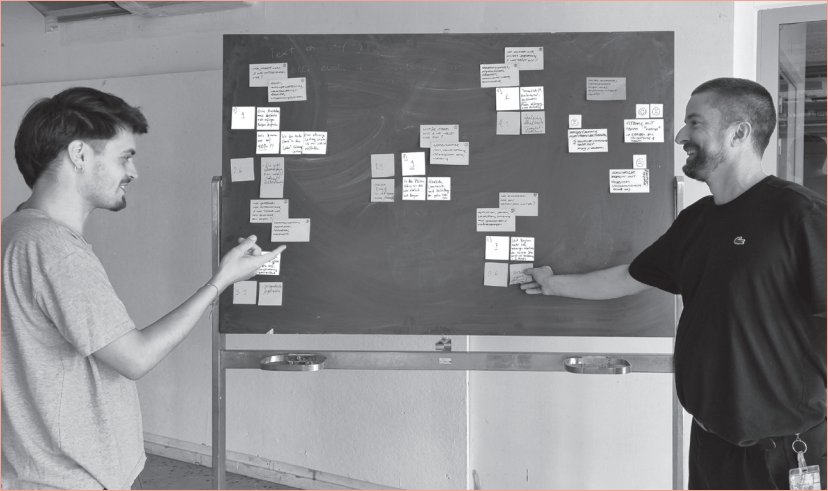
Die insgesamt sieben Interventionen mit den Co-Leader:innen dauerten zwischen 60 und 180 Minuten. In den drei Interviews stand die individuelle Erfahrung im Vordergrund, in den vier Workshops die gemeinsame Reflexion des Co-Leaderships. Die Teilnehmenden waren aus unterschiedlichen Kontexten: Kulturinstitution, Bildungsorganisation, NGO, Agentur, Kindertagesstätte und Technologieunternehmen. Sie arbeiteten entweder auf GL-Stufe

oder Teamleitungsebene und führten unterschiedlich grosse Organisationen, Teams oder Bereiche.

Prototyping & Iteration

Geleitet von meiner ursprünglichen Forschungsfrage ging ich (leider) unvorbereitet in ein erstes Interview und erkannte sofort, dass ich mir für die nächste Intervention ein Raster überlegen muss, um die relevanten Informationen später auch strukturiert analysieren zu können. Gleichzeitig wurden wir im Kolloquium dazu ermutigt, von Anfang an Prototypen in Interventionen zu testen. Daraufhin habe ich einen *Co-Leadership Kompass* mit vier Dimensionen erarbeitet, mit dem ich Informationen sammeln wollte¹. Dieser Kompass erwies sich als zu unstrukturiert und die Teilnehmenden des Workshops fühlten sich überfordert. Direkt nach dem Workshop fühlte ich mich nicht gut, hatte das Gefühl, als Designerin «versagt» zu haben.

Somit überarbeitete ich meinen Prototypen komplett für die nächste Intervention. Inspiriert vom Canvas-Ansatz (Osterwalder & Pigneur, 2011), entschied ich mich für die Entwicklung eines eigenen *Co-Leadership Canvas*, weil es als visuelles Tool hilft, eine ganzheitliche Sicht auf etwas zu erhalten (Neue Narrative, o. J.-b). Das neue *Co-Leadership Canvas*² bestand aus sieben Dimensionen und war als Workshop-Tool deutlich einfacher zu nutzen. Ich nutzte weitere inhaltliche Rückmeldungen und andere Inputs aus der nächsten Intervention, um zusätzlich eine Bewertungsskala hinzuzufügen und das Tool auch visuell zu überarbeiten. Diese Version testete ich nochmals in weiteren Interventionen und machte danach noch kleine sprachliche Anpassungen bis zur finalen Version *Co-Leadership Canvas*:

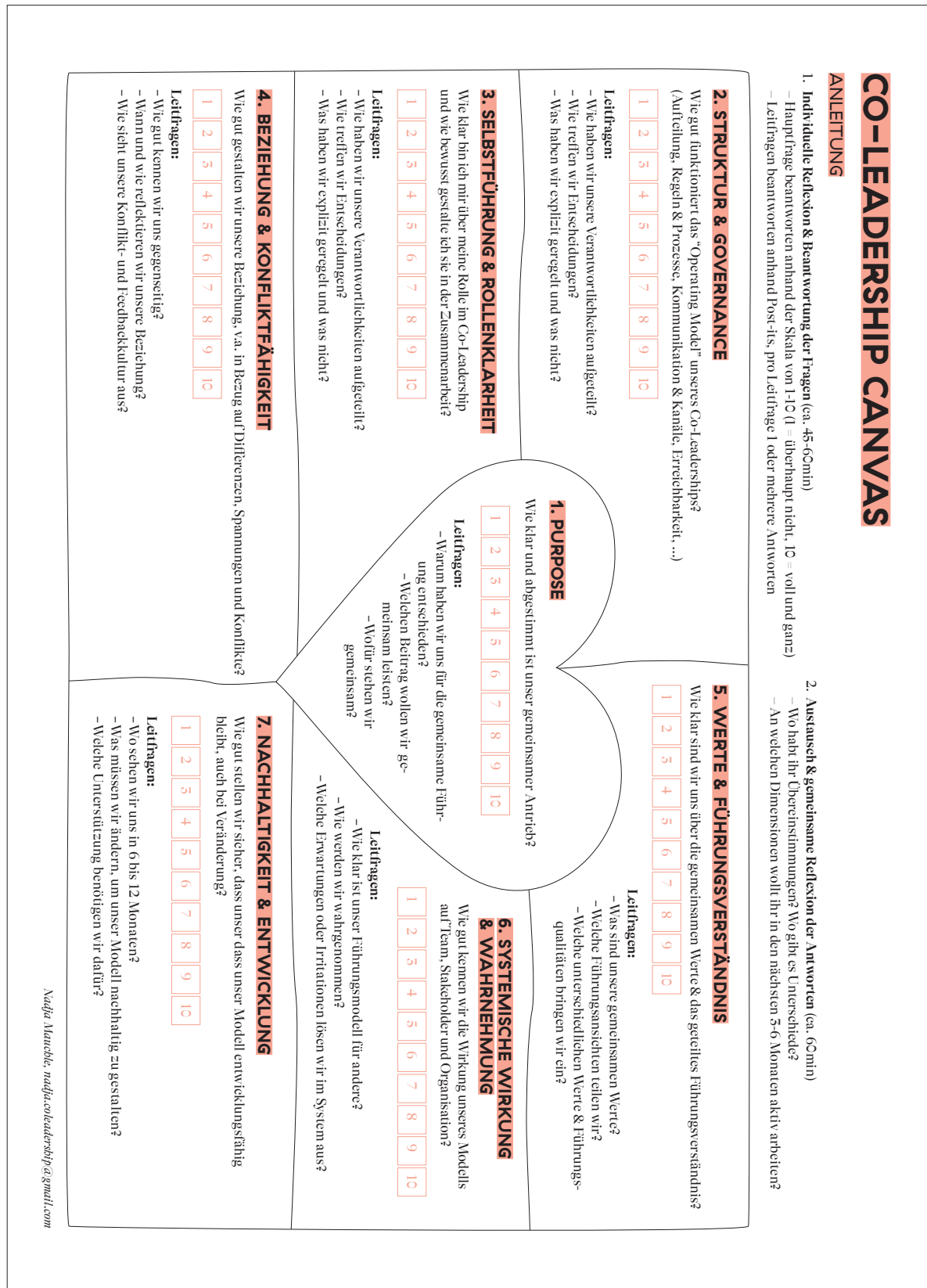


/ Impressionen aus den Workshops /



¹ In Anlehnung an die «[...] 4 Spaces beziehungsweise Räume der Organisation» (Klein et al., 2023, S. 6).

² Inhaltlich inspiriert von Jungbans & Schönitz (2023).



Erkenntnisse & Reframing

Am Ende hatte ich mit dem *Co-Leadership Canvas* ein nützliches Tool zur Reflexion der Co-Leadership Praxis entwickelt. Durch die Interventionen konnte ich wiederkehrende Muster entlang der sieben Dimensionen erkennen:

1. *Purpose*: Die Co-Leader:innen konnten ihren gemeinsamen Purpose meist klar benennen. Er war eine wichtige Grundlage ihres gemeinsamen Handelns.
2. *Struktur & Governance*: Teilweise waren Entscheidungsprozesse nicht klar geregelt und das führte zu Ineffizienz.
3. *Selbstführung & Rollenklarheit*: Die Co-Leader:innen reflektierten ihre Rollen selten bewusst. Daraus entstanden Unsicherheiten über Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche.
4. *Beziehung & Konfliktfähigkeit*: Alle Co-Leader:innen betonten, dass das Vertrauen in das Gegenüber vorhanden ist. Allerdings wurde deutlich, dass Spannungen selten direkt angesprochen wurden.
5. *Werte & Führungsverständnis*: Bei einigen führten unterschiedliche Führungsstile zu Spannungen, ohne dass diese explizit angesprochen wurden.
6. *Systemische Wirkung & Wahrnehmung*: Sie reflektierten die Wirkung ihres Co-Leaderships generell wenig, obwohl zum Teil Unklarheiten in der Organisation bekannt waren.
7. *Nachhaltigkeit & Entwicklung*: Oft entwickelte sich das Co-Leadership nur reaktiv weiter. Niemand hatte Routinen für die gemeinsame Reflexion.

Beim vierten Punkt (Beziehung & Konfliktfähigkeit) kam es in einigen Interventionen zu interessanten Aussagen:

«Es fällt mir einfacher, Mitarbeitende oder meine Chefin auf etwas anzusprechen als meinen Co-Leader. [...] Es gibt unausgesprochene Spannungen zwischen uns» (Co-Leader:in NGO).

«Wir sind beide sehr harmoniebedürftig. Es fiel uns beiden schwer, Spannungen anzusprechen»
(Co-Leader:in Technologieunternehmen).

«Wir sind sehr gut darin, um den heißen Brei zu reden» (Co-Leader:in Kulturinstitution).

In Einzelsettings und beim Rückblick mit meinem Co-Leader konnte ich genauer nachfassen und erkannte, dass Co-Leader:innen Rücksicht aufeinander nahmen und das eigene Co-Leadership nicht in Frage stellen wollten. Deshalb haben sie Spannungen nicht angesprochen.

Dies war der Moment, in welchem ich ein Reframing vorgenommen habe: Der fehlende Umgang mit Spannungen zeigte sich als blinder Fleck, der die wirksame gemeinsame Führung beeinträchtigen kann. Dies bildete neu die Grundlage für meine Forschungsfrage.

Validierung des Spannungs-Loops

Rückblickend konnte ich die Erkenntnisse aus diesem Zwischenraum entlang der vier Konzepte verdichten:

- 1. *Self-Leadership*: Viele Co-Leader:innen hatten Mühe damit, ihre eigene Rolle und Wirkung zu reflektieren. Das «Wir» stand im Vordergrund des Co-Leaderships, und einige waren dadurch zu wenig bei sich selbst.
- 2. *Psychologische Sicherheit*: Trotz guter Beziehung wurden Spannungen selten offen angesprochen. Einige hatten Angst davor, dass ein ehrliches Feedback die Zusammenarbeit belasten würde.
- 3. *Ambiguitätstoleranz*: Die Co-Leader:innen betonten die unterschiedlichen Arbeitsstile und Perspektiven in ihrer Zusammenarbeit. Allerdings nahmen sie diese eher als Irritation und nicht als Ressource für Weiterentwicklung wahr.
- 4. *Reflexive Praxis*: Alle empfanden Reflexion als wichtig, aber niemand hatte feste Routinen und Räume dafür:

«Wir sind so gestresst, dass wir kaum Zeit haben, über unser Co-Leadership zu sprechen. Obwohl es uns eigentlich guttun würde» (Co-Leader:in Agentur).

Meine Rolle(n)

Ich war in diesem Zwischenraum in vielen Rollen unterwegs: Als Moderatorin von Workshops, als Interviewerin, als Entwicklerin eines Tools, als Beobachterin und auch als Co-Leaderin, die ihre Erfahrung gemeinsam mit ihrem ehemaligen Co-Leader anhand des *Co-Leadership Canvas* reflektiert. Das Jonglieren dieser vielen Rollen fiel mir nicht immer einfach. In den Workshops tendierte ich dazu, die Diskussion inhaltlich mitzuprägen, weil ich oft aus Perspektive der erfahrenen Co-Leaderin zuhörte, und mich zu wenig auf meine Rolle als Designerin konzentrierte.

Fazit

Dieser erste Zwischenraum hat mein Projekt grundlegend geprägt. Dank den sieben Interventionen habe ich erkannt, dass im Co-Leadership Alltag die bewusste Auseinandersetzung mit Spannungen fehlt. Sie werden zwar wahrgenommen, aber selten angesprochen. Und genau darin liegt das Problem: Wenn Co-Leader:innen nicht aktiv mit ihren Spannungen umgehen, verliert Co-Leadership an Wirksamkeit.

«Vertraut dem ersten Gefühl und habt keine Scheu davor, etwas zu sagen, was schwierig ist» (Co-Leader:in Kulturinstitution).

Für mich als strategische Designerin war dieser Zwischenraum sehr lehrreich. Ich fühlte mich nach dem ersten Workshop frustriert und hatte das Gefühl, versagt zu haben: Die Teilnehmenden waren überfordert mit dem Tool und gaben kritisches Feedback. Dies hat mich dazu motiviert, das Tool weiter zu bearbeiten und schlussendlich resultierte ein nützliches Reflexionstool zur Standortbestimmung im Co-Leadership. Rückblickend wäre es möglich gewesen, das Tool so weiterzuentwickeln, dass es einen strukturierten Rahmen für die Reflexion und Besprechung von Spannungen ermöglicht. Gleichzeitig wurde mir aber bewusst, wie wichtig der sichere Rahmen für den Austausch ist. Aus diesem Grund habe ich das *Co-Leadership Canvas* als Zwischenresultat stehen gelassen.

Das folgende Zitat von Kolko half mir, mein vermeintliches Versagen als Teil meines Designprozess einzuordnen:

«Tolerate failure. A design culture is nurturing. It doesn't encourage failure, but the iterative nature of the design process recognizes that it's rare to get things right the first time» (Kolko, 2015, o. S.).

Dieser Zwischenraum war elementar für die inhaltliche Ausrichtung meiner Arbeit. Er führte zu meiner Forschungsfrage: Wie können Co-Leader:innen Spannungen erkennen, offen ansprechen und für eine wirksame gemeinsame Führung nutzen?



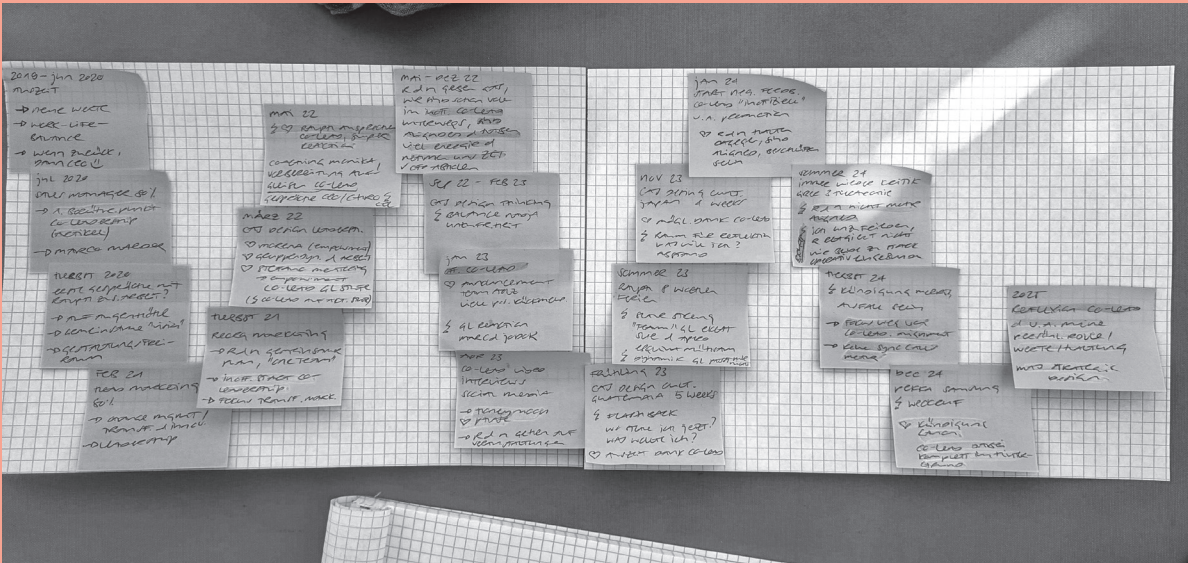
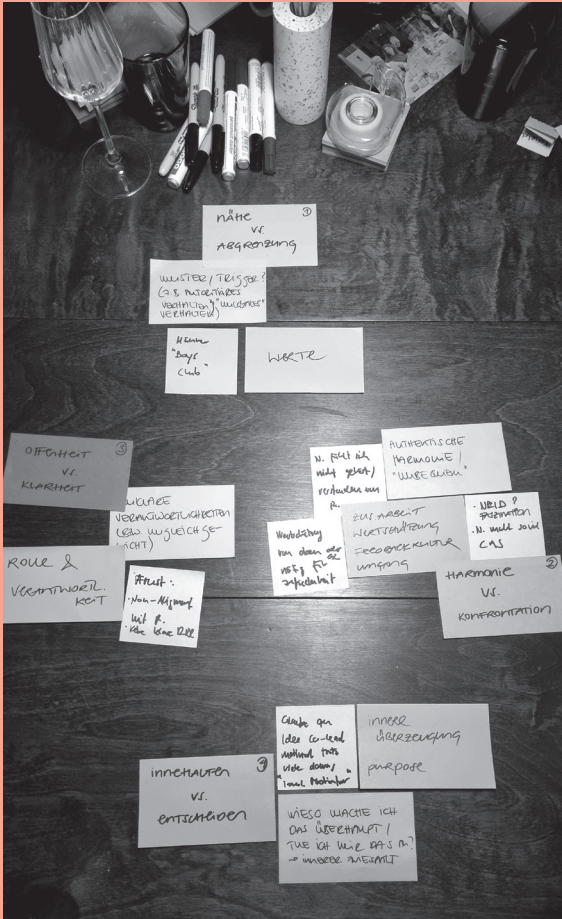
«GUTES CO-LEADERSHIP LEBT VON BEZIEHUNG: ALLES MUSS GESAGT WERDEN DÜRFEN, AM BESTEN REGELMÄSSIG, KURZ UND OFFEN.»

[Eindruck aus einem Workshop]

(Co-Leader:in Kindertagesstätte)

«SPANNUNGEN
GEHÖREN DAZU.
DIE FRAGE IST NUR,
OB MAN SIE FRÜH
ERKENNT UND
GEMEINSAM DAR-
AN ARBEITET.»

(Wegbegleiter:in)



[Impressionen aus den Interventionen in diesem Zwischenraum]

5.2 EIGENE ERFAHRUNG
REFLEKTIEREN: MEINE
CO-LEADERSHIP JOURNEY

Ausgangslage & Ziel

Nach den wertvollen Erkenntnissen im ersten Zwischenraum wollte ich meine eigene Erfahrung bewusst in den Forschungsprozess integrieren. Ich sah meine insgesamt dreieinhalb Jahre Co-Leadership Erfahrung (davon ein Jahr inoffiziell) als wertvolle autoethnografische Quelle. Mein Ziel dabei: Meine selbst erlebten Spannungen und meinen Umgang damit sichtbar machen, um daraus Ideen für mögliche Lösungsansätze zu entwickeln.

Vorgehen & Formate

Ich wollte mich mit wichtigen Momenten und Wendepunkten (Epiphanien) auseinandersetzen, die rückblickend für den Verlauf meines Co-Leaderships entscheidend waren (Ellis et al., 2010; Bochner & Ellis, 1992). Dabei habe ich mich für eine persönliche *Co-Leadership Journey Map* als methodisches Visualisierungstool entschieden, auf der ich Schlüsselmomente, Spannungen und Emotionen festhielt. Die Visualisierung half mir dabei, meine Erfahrungen mit meinen Wegbegleiter:innen zu reflektieren und auch ihre Perspektive einfließen zu lassen.

Die vier Interventionen waren aufeinander aufbauend: Zu Beginn machte ich eine persönliche Selbstreflexion und erstellte meine *Co-Leadership Journey Map*. In zwei weiteren Workshops mit nahestehenden Wegbegleiter:innen konnte ich die Reflexion durch ihre Perspektiven ergänzen. Abschliessend machten wir gemeinsam einen Workshop zu dritt, in dem wir Muster festhielten und Prinzipien als Lösungsideen erarbeiteten¹.

Erkenntnisse

Durch die Visualisierung meiner Co-Leadership Reise konnte ich meine Spannungen und die damit verbundenen Emotionen sichtbar machen. In der gemeinsamen Analyse der *Co-Leadership Journey Map* konnten wir vier Spannungs-Cluster identifizieren, die meine Erfahrung prägten:

1. **Rolle & Verantwortlichkeit:** Undefined Verantwortlichkeiten und unklare Abstimmungen haben mich phasenweise immer wieder beschäftigt und ich empfand es als belastend, dass wir Doppelspurigkeiten hatten.
 2. **Werte:** Unsere gemeinsamen Werte im Co-Leadership wurden von aussen subtil infrage gestellt. Das führte bei mir zu Irritationen und ich habe dadurch unsere Werte und unsere Zusammenarbeit teilweise ebenfalls infrage gestellt.
 3. **Wertschätzung & Feedbackkultur:** Unsere Harmoniebedürftigkeit erschwerte es, einen guten Umgang mit konstruktivem Feedback zu finden. Dadurch fühlte ich mich immer weniger verbunden.
 4. **Innere Überzeugung & Purpose:** Trotz schwierigen Momenten und Rückschlägen blieb meine intrinsische Motivation stark. Ich war überzeugt vom Potenzial des Modells, gleichzeitig entstand aber ein innerer Zwiespalt aufgrund der oben genannten Punkte.
- Der Rückblick auf meine Co-Leadership Erfahrung und die Erarbeitung dieser Spannungs-Cluster war für uns alle sehr intensiv. Wir legten danach bewusst eine Pause ein und liessen die Gespräche beim Abendessen nochmals wirken. Danach machten wir uns gestärkt und mit frischem Blick an ein Brainstorming. Auf Basis meiner «How might we...»-Frage² leiteten wir drei Prinzipien für Spannungsarbeit im Co-Leadership ab:
1. **Gemeinsamer Rahmen:** Die gegenseitigen Erwartungen klären, den Umgang mit Spannungen definieren und mögliche Eskalationsstufen vereinbaren.
 2. **Reflexionsformate & Dialog:** Regelmässiger Austausch über Spannungen, geführte Reflexion mit Fragen oder Inputs, Raum für Selbstreflexion schaffen.
 3. **Struktur & Verbindlichkeit:** Spannungsarbeit nicht dem Zufall überlassen, klare Routinen zum Dranbleiben entwickeln, Instrumente und Tools zur Unterstützung nutzen.
- Diese drei Prinzipien lieferten wertvolle Impulse für Lösungsideen. Gemeinsam mit den Erkenntnissen aus dem ersten Zwischenraum bildeten sie die Grundlage für den dritten Zwischenraum.

¹ Als Vorbereitung für diesen Workshop erarbeitete ich aus allen bisherigen Inputs eine gesamtbeitliche Co-Leadership Journey Map.
² Wie können Co-Leader:innen Spannungen erkennen, offen ansprechen und für eine wirksame gemeinsame Führung nutzen?

Validierung des Spannungs-Loops

Die vier psychologischen Konzepte, welche die Basis bilden für den Spannungs-Loop, habe ich in diesem Zwischenraum erarbeitet. Ich habe alle Erkenntnisse und Notizen nochmals zusammengetragen und mich gefragt: Wie hätte ich besser mit Spannungen umgehen können? Was hätte es gebraucht? Daraus entstanden die vier Konzepte:

- 1. *Self-Leadership*: Ich hatte Mühe damit, meine Spannungen wahrzunehmen und einzuordnen. Zudem blieb ich vage in der Kommunikation. Ich hätte früher benennen müssen, was mich beschäftigt und dies gegenüber meinem Co-Leader auch deutlicher kommunizieren müssen.
- 2. *Psychologische Sicherheit*: In schwierigen Phasen sprach ich Spannungen nicht an, sondern zog mich zurück. Ich hätte einen sicheren Rahmen gebraucht, um Spannungen offen und ehrlich anzusprechen.
- 3. *Ambiguitätstoleranz*: Ich hätte unsere Unterschiedlichkeit besser aushalten und auch schätzen sollen. Wir haben uns zu wenig über unsere unterschiedlichen Perspektiven unterhalten und so war es eher belastend, als dass wir es als Ressource nutzen konnten.
- 4. *Reflexive Praxis*: Ich hätte viel stärker darauf bestehen müssen, dass wir uns Zeit für die gemeinsame Reflexion nehmen. Wir hatten keine regelmässigen Strukturen dafür und dadurch auch keinen Rahmen fürs Ansprechen der Spannungen.

Meine Rolle(n)

Ich habe in den Workshops meine Rolle immer wieder gewechselt zwischen Facilitatorin, Mitforschende und Co-Leaderin, die ihre Erfahrung teilt. Es gab auch Momente, in denen ich mich bewusst zurückzog, um den anderen mehr Raum zu geben.

Fazit

In diesem Zwischenraum habe ich viel gelernt: Einerseits über mich selbst und meinen Umgang mit Spannungen, andererseits erkannte ich die Kraft der autoethnografischen Arbeit. Die Auseinandersetzung mit meinen eigenen Erfahrungen in Kombination mit den Perspektiven meiner Wegbegleiter:innen war ein intensiver Prozess, der hilfreich dabei war, Muster in meiner Erfahrung und Prinzipien für Spannungsarbeit zu erkennen.

Bei der Erarbeitung der *Co-Leadership Journey Map* realisierte ich, wie schwierig es mir fiel, Spannungen in Worte zu fassen. Gleichzeitig war es sehr wertvoll, meine Erfahrungen visuell aufzubereiten und mit anderen zu teilen. Ich habe dieses Tool leicht abgeändert auch in einem Workshop mit zwei Co-Leader:innen angewandt und sie empfanden es als sehr bestärkend für ihre Zusammenarbeit. Die gemeinsame Erstellung ihrer *Co-Leadership Journey Map* führte ihnen die Hochs und Tiefs ihrer Zusammenarbeit vor Augen. Zu sehen, was sie bereits alles gemeinsam gemeistert haben, löste ein positives Gefühl in ihnen aus.

Für diese Arbeit nehme ich folgende zwei Erkenntnisse mit: Ich erkannte, wie schwierig es ist, eigene Spannungen zu erkennen und zu benennen, also wirklich Worte dafür zu finden. Gleichzeitig waren die Perspektiven meiner Wegbegleiter:innen und auch der strukturierte Rahmen des Workshops wichtige Komponenten. Dies nahm ich als Impulse für die Gestaltung des dritten Zwischenraums mit (5.3).

«CO-LEADERSHIP IST WIE EINE BEZIEHUNG. ES BRAUCHT STÄNDIGE PFLEGE, AUSTAUSCH UND REFLEXION.»

(Wegbegleiter:in)



[Co-Leadership Journey Map als Grundlage für Gruppenworkshop]

5.3 LÖSUNG ERPROBEN:
DAS PEER-FORMAT CO:LABOR

Ausgangslage & Ziel

In den ersten zwei Zwischenräumen hatte ich wichtige Erkenntnisse gewonnen, und ich wollte nun einen konkreten Lösungsansatz ausprobieren. Einerseits zeigte sich deutlich, dass Spannungen nicht oder zu spät angesprochen werden. Andererseits half mir meine Selbstreflexion aus der Distanz, um meine Spannungen zu erkennen und dank dem Austausch mit Dritten kamen wertvolle Perspektiven dazu. Daraus entstand meine Idee für einen effektiven «Zwischenraum» für Co-Leader:innen: Ein Raum, der ihnen Distanz zur eigenen Co-Leadership Konstellation und gleichzeitig kollektive Reflexion mit Gleichgesinnten ermöglicht. Daraus entstand das Peer-Format *co:labor*.

Dabei interessierte mich: Wie können Co-Leader:innen ihre Spannungen besser erkennen und verstehen? Welche Voraussetzungen braucht es, damit sie Spannungen offen teilen? Hilft dieses Peer-Format, um konkrete nächste Schritte umzusetzen und dadurch das eigene Co-Leadership wirksamer zu machen?

Vorgehen & Formate

Gemeinsam mit Anna, Co-Leadership Coachin und meine Partnerin für dieses Peer-Format, machte ich mich an die konkrete Umsetzung von *co:labor*. Wir testeten es in zwei Durchführungen mit insgesamt fünf Teilnehmenden. Sie kamen aus unterschiedlichen Kontexten: NGO, Agentur, Getränkehersteller, Sozial- und Detailhandelsunternehmen. Sie arbeiteten entweder auf GL-Stufe oder Teamleitungsebene und eine Person hatte keine direkte, sondern eine laterale geteilte Führung.

Die Durchführungen dauerten je 180 Minuten. Wir haben uns bewusst für diese Zeitdauer entschieden: Kurz genug, um im Arbeitsalltag Platz zu haben und lang genug, damit alle Teilnehmenden ihre Spannungen einbringen und reflektieren konnten. Die Vorstellungsrunde am Anfang legte die Basis für eine vertrauensvolle Runde und ein kurzer thematischer Impuls setzte den Rahmen. Danach lag der Fokus auf dem Peer-Austausch. Jede Person brachte eine eigene Spannung mit, reflektierte diese mit der Gruppe, erhielt wertvolle Impulse von den Peers und formulierte konkrete nächste Schritte.

Entstehung & Iteration

co:labor war von Anfang an ein Prototyp auf zwei Ebenen. Einerseits für die Teilnehmenden: Es war bewusst ein unvollständig entwickeltes Format. Wir wollten es rasch testen und aufgrund des Feedbacks der Teilnehmenden anpassen und weiterentwickeln. Andererseits war es auch für Anna und mich ein Prototyp: Wir kannten uns vorher nicht und mit *co:labor* testeten wir unsere Zusammenarbeit. Wir wollten herausfinden, ob und wie wir als Co-Moderatorinnen harmonisieren.

Bei der Gestaltung von *co:labor* orientierten wir uns an den vier Konzepten des Spannungs-Loops, die wir praktisch erfahrbar machen wollten: Co-Leader:innen sollten eine aktuelle Spannung als Vorbereitung selbst reflektieren, diese im sicheren Rahmen des Peer-Austauschs teilen, die Perspektiven der anderen Teilnehmenden kennenlernen und daraus konkrete nächste Schritte für ihre Co-Leadership Praxis ableiten. Gleichzeitig flossen die drei Prinzipien ein, die ich zusammen mit meinen Wegbegleiter:innen im zweiten Spannungsraum erarbeitet hatte: Einen gemeinsamen Rahmen schaffen, ein Format für Reflexion und Dialog anbieten und anhand Struktur und Verbindlichkeit sicherstellen, dass Spannungen angegangen werden.

Die Idee von *co:labor* als Peer-Format testeten wir vorgängig in einem kurzen Austausch mit zwei Co-Leader:innen. Sie waren direkt interessiert und wollten unbedingt dabei sein. Danach setzten wir kurzfristig ein erstes Datum fest und starteten mit der Suche nach Teilnehmenden. Wir entschieden uns für zwei Durchführungen, weil nur drei der fünf Interessierten am vorgeschlagenen Termin konnten. Dies wiederum ermöglichte uns das iterative Anpassen zwischen den zwei ersten Testdurchführungen: Wir formulierten die Vorbereitungsaufgabe konkreter, machten unsere ergänzenden Perspektiven als Moderatorinnen deutlicher und beim Ablauf achteten wir stärker auf Zeit und Struktur, damit alle gleich viel Raum erhielten.



«CO:LABOR IST EIN GEFÄSS, WELCHES EINEN DAZU BRINGT, OFFEN ÜBER THEMEN ZU SPRECHEN, OHNE DASS MAN EIN BLATT VOR DEN MUND NEHMEN MUSS. DAS IST IN DER EIGENEN ORGANISATION SCHWIERIG, WEIL MAN JA NICHT DAS EIGENE FÜHRUNGSMODELL SCHWÄCHEN WILL.»

(Co-Leader:in NGO)



[Impressionen aus der ersten Durchführung]

Erkenntnisse

Die Teilnehmenden empfanden *co:labor* als geschützten Raum, in dem sie Spannungen offen ansprechen konnten. Und zwar ehrlicher als im eigenen Co-Leadership. Den Austausch mit Gleichgesinnten erlebten sie als entlastend und bestärkend.

In beiden *co:labor* Sessions haben die Co-Leader:innen sehr unterschiedliche Spannungen geteilt:

- 1. *Ungleichgewicht in Sichtbarkeit & Anerkennung:* Eine Person beschrieb, dass ihre Co-Leader:in nach aussen sehr präsent sei und sie selbst das Gefühl hat, dass sie die Hauptarbeit im Hintergrund übernehme. Diese Spannung hatte sie neu erkannt durch die Vorbereitung auf *co:labor* und dementsprechend kam es im Co-Leadership noch nicht zur Sprache.
- 2. *Verantwortung & Rollenklarheit:* Zwei Personen berichteten von einer unausgeglichene Verteilung von Verantwortung. Bei einer Person war es sehr akut und sie war unsicher, ob und wie es für sie selbst weitergehen kann im Co-Leadership. Bei der anderen Person kam das Thema durch die Vorbereitung auf *co:labor* zum Vorschein und war erst als kleine Irritation spürbar.
- 3. *Unterschiedliche Führungsverständnisse & Prioritäten:* Eine Person brachte ein, dass sie untereinander ein unterschiedliches Führungsverständnis haben. Bisher konnte die Person darüber hinwegsehen, aber inzwischen ist es zu einem grossen Problem für sie geworden.
- 4. *Fehlende Konfliktansprache & Beziehungsklärung:* Eine Person hat eine Spannung in der Beziehung thematisiert. Sie hatte diesbezüglich einen langen, unausgesprochenen Konflikt hinter sich, welcher zu Distanz und innerem Rückzug führte.

Validierung des Spannungs-Loops

Im Gegensatz zu den anderen Zwischenräumen habe ich *co:labor* bewusst als Prototyp für eine mögliche Lösung auf meine Forschungsfrage designt. Aus diesem Grund analysierte ich, ob sich das Peer-Format inhaltlich als Reflexionsraum entlang des Denkrahmens wirklich bewährt hat:

- 1. *Self-Leadership:* Die Teilnehmenden nutzten *co:labor*, um sich selbst und ihre Rolle zu reflektieren. Sie konnten Unsicherheiten aussprechen und auch Entscheidungen überdenken, auch über die grundsätzliche Bereitschaft, weiter in ihr Co-Leadership investieren zu wollen.
- 2. *Psychologische Sicherheit:* Es zeigte sich schnell, wie das Setting von *co:labor* den Dialog erleichterte und ein sicherer Rahmen bildete. Es war ein ungewohnt offener Raum und die Co-Leader:innen konnten auch heikle Themen ehrlich benennen.
- 3. *Ambiguitätstoleranz:* Alle haben die Vielfalt an Erfahrungen und Perspektiven als wertvoll erlebt. Die unterschiedlichen Sichtweisen regten zur Reflexion an und halfen dabei, sich auch ins Gegenüber im eigenen Co-Leadership zu versetzen.
- 4. *Reflexive Praxis:* Viele sagten explizit, dass ihnen der Raum zur Reflexion im Alltag fehlt. Der strukturierte Rahmen half ihnen dabei, Spannungen wahrzunehmen und daraus auch konkrete Erkenntnisse und nächste Schritte für die eigene Praxis mitzunehmen.

«Solche Reflexionsräume helfen, weil man bestärkt wird und andere Perspektiven besser versteht»
(Co-Leader:in Sozialunternehmen).

Damit wird deutlich, dass der Spannungs-Loop auch als Denkrahmens in der Praxis hilfreich und anwendbar ist.



«ICH HABE MIR VORGENOMMEN, MEHR ZEIT EINZUPLANEN FÜR REFLEXION UND DIALOG ZUM THEMA.»

(Co-Leader:in Sozialunternehmen)

«DER SEHR OFFENE AUSTAUSCH HAT MUT GEMACHT, DINGE KONKRET ANZUSPRECHEN.»

(Co-Leader:in Detailhandelsunternehmen)



[Impressionen aus der zweiten Durchführung]

Meine Rolle(n)

Ich war Gestalterin eines Formats, Co-Moderatorin, Impulsgeberin als erfahrene Co-Leaderin, und forschende Beobachterin. Gemeinsam mit Anna habe ich das Format reflektiert und iterativ weiterentwickelt.

Fazit

Ich habe *co:labor* als konkreten Zwischenraum für Co-Leader:innen gestaltet und genau so hat er auch gewirkt. Die Teilnehmenden konnten ihre Spannungen sichtbar machen, sie mit Gleichgesinnten teilen und daraus konkrete nächste Schritte in ihrem Co-Leadership ableiten.

«Solche Reflexionsräume helfen enorm, weil man sich verstanden fühlt. Die Herausforderungen im Co-Leadership sind einfach andere als in klassischen Führungsrollen» (Co-Leader:in Getränkehersteller).

«Gutes Co-Leadership braucht Zeit und den Mut, die unangenehmen Themen anzusprechen. co:labor war für mich ein Raum, um das zu üben» (Co-Leader:in Agentur).

Die Teilnehmenden erlebten *co:labor* als entlastend, bestärkend und ermutigend, weil sie ihre Spannungen offener ansprechen konnten als im eigenen Co-Leadership. Somit wurde deutlich, dass dieser bewusst gestaltete Reflexionsraum die psychologische Sicherheit erhöht und ehrliche Gespräche über Spannungen möglich macht.

Als strategische Designerin war ich beeindruckt, welche Wirkung ein gut gestalteter Rahmen entfalten kann. Gleichzeitig war mir bewusst, dass *co:labor* zwar ein Anstoss für Spannungsarbeit ist, dies aber noch kein Garant dafür ist, dass Co-Leader:innen ihre Erkenntnisse langfristig in den Alltag integrieren.

Dieser dritte Zwischenraum spannt den Bogen zurück zu meinem Erkenntnisinteresse: Spannungen sind im Co-Leadership allgegenwärtig, doch ohne sichere Räume und Routinen bleiben sie unbearbeitet. Im nächsten Kapitel gehe ich darauf ein, welche übergeordneten Erkenntnisse sich aus diesen drei Zwischenräumen ziehen lassen. In Kapitel 8 gehe ich dann auf die entstandenen praxistauglichen Artefakte ein, die im Rahmen dieser Arbeit entstanden sind.

TIPP FÜR CO-LEADER:INNEN

Spannungen zeigen sich unterschiedlich: Mal als kleine Irritation, mal ganz offensichtlich.

- Nutzt Tools wie ein Canvas, um eure Zusammenarbeit strukturiert zu reflektieren.
- Zeichnet eine Journey Map mit euren Hochs und Tiefs und erkennt so Muster in eurer gemeinsamen Reise.
- Sucht euch geschützte Reflexionsräume, z. B. Peer-Formate oder ein Coaching, um Spannungen ehrlich anzusprechen.

6. WAS ICH ÜBER SPAN- NUNGSARBEIT GELERNT HABE

Die drei Zwischenräume ermöglichten mir tiefe Einblicke ins Thema. Nach den vielen Interventionen fragte ich mich: Was habe ich wirklich über Spannungsarbeit gelernt? Ich verdichte in diesem Kapitel meine Erkenntnisse und bringe sie auf eine Meta-Ebene. Ich zeige, weshalb Spannungsarbeit bei sich selbst beginnt, warum Vertrauen allein nicht reicht, wie Unterschiedlichkeit zur Ressource werden kann und wieso es entscheidend ist, dass man dranbleibt. Zusätzlich leite ich drei Haltungen ab, die sich als Fundament für den Spannungs-Loop gezeigt haben und reflektiere meine Erkenntnisse aus Designperspektive.



[Persönlicher Reflektionsraum 2025 (Albanienreise «back to the roots»)]

6.1 SELF-LEADERSHIP:
SPANNUNGSARBEIT
BEGINNT BEI MIR

Erkenntnis

Es zeigte sich in allen drei Zwischenräumen, wie anspruchsvoll es ist, eigene Spannungen zu erkennen und klar zu benennen. Oftmals fiel es Co-Leader:innen schwer, ihre Irritationen konkret zu benennen oder sie projizierten sie ins Aussen.

Beobachtung

- *Zwischenraum 1:* Es fiel den Co-Leader:innen schwer, ihre eigene Rolle und Wirkung zu reflektieren. Das «Wir» stand im Vordergrund und persönliche Spannungen blieben unsichtbar.
- *Zwischenraum 2:* Meine persönliche Co-Leadership Journey zeigte, wie vage ich Spannungen teilweise formulierte und die Verantwortung im Gegenüber suchte.
- *Zwischenraum 3:* Bei *co:labor* mussten die Teilnehmenden eine Selbstreflexion als Vorbereitung machen. Dies half ihnen, bei sich selbst hinzuschauen, die eigenen Spannungen und Emotionen zu erkennen und sie auch zu benennen.

Schlussfolgerung

Ohne das Erkennen eigener Spannungen bleibt Spannungsarbeit oberflächlich. Somit sind Self-Leadership und das genaue Hinschauen bei sich selbst die Grundlage, auf der alle weiteren Konzepte im Spannungs-Loop aufbauen. Co-Leader:innen sollten deshalb Strukturen und Routinen für Selbstreflexion schaffen.

6.2 PSYCHOLOGISCHE
SICHERHEIT: VERTRAUEN
ALLEIN REICHT NICHT

Erkenntnis

Egal ob ein Co-Leadership aktuell gut funktioniert oder nicht: Der Dialog über Spannungen ist heikel. Harmoniebedürfnis oder Loyalität erschweren das Ansprechen von Spannungen. Grundsätzliches Vertrauen ist meistens vorhanden, aber dies reicht nicht für psychologische Sicherheit: Es braucht aktiv gestaltete Rahmenbedingungen.

Beobachtung

- *Zwischenraum 1:* Viele der Co-Leader:innen betonten ihre gute Beziehung untereinander, aber gleichzeitig hatten sie Mühe, kritische Gespräche auf der Beziehungsebene zu führen.
- *Zwischenraum 2:* Meine eigene Erfahrung zeigte, dass ich Mühe hatte, in schwierigen Phasen Spannungen anzusprechen und mich eher zurückzog.
- *Zwischenraum 3:* *co:labor* schuf einen offenen und sicheren Raum, in dem es Co-Leader:innen einfacher fiel, über ihre Spannungen zu sprechen als in der eigenen Co-Leadership Konstellation.

Schlussfolgerung

Es braucht eine aktive Gestaltung und Pflege des sicheren Rahmens, damit psychologische Sicherheit entsteht und Spannungen offen angesprochen werden können.

6.3 AMBIGUITÄTS-
TOLERANZ: UNTERSCHIED-
LICHKEIT ALS RESSOURCE

Erkenntnis

Co-Leadership lebt von Perspektivenvielfalt und genau diese wird oft zu wenig genutzt. Oftmals wird die Unterschiedlichkeit eher als Belastung wahrgenommen.

Beobachtung

- *Zwischenraum 1:* Viele Co-Leader:innen konnten von ihren Unterschieden und daraus resultierenden Reibungen im Alltag berichten. Sie gingen diese aber nicht aktiv an.
- *Zwischenraum 2:* Meine eigene Reflexion führte mir deutlich vor Augen, dass mein innerer Frust wuchs, je weniger wir unterschiedliche Meinungen und Perspektiven besprachen.
- *Zwischenraum 3:* Durch den Peer-Austausch kamen die Co-Leader:innen in Berührung mit anderen Perspektiven und konnten dadurch Rückschlüsse auf die Unterschiedlichkeit in ihrem Co-Leadership machen.

Schlussfolgerung

Unterschiedlichkeit gehört zum Co-Leadership Alltag dazu und ist unvermeidbar. Co-Leader:innen sollten lernen, ihre Differenzen gezielt zu nutzen, zum Beispiel durch bewussten Perspektivenwechsel.

6.4 REFLEXIVE PRAXIS:
DRANBLEIBEN IST
DAS A UND O

Erkenntnis

Alle Co-Leader:innen betonten die Wichtigkeit von Reflexion. Aber die Reflexion über die Zusammenarbeit war bei den wenigsten eine regelmässige Praxis.

Beobachtung

- *Zwischenraum 1:* Niemand hatte regelmässige Reflexionsroutinen. Die Co-Leader:innen empfanden deshalb die Intervention selbst als willkommener Reflexionsmoment.
- *Zwischenraum 2:* Meine Co-Leadership Erfahrung zeigte, dass wir anfangs regelmässig reflektierten, aber uns dabei vor allem auf personelle, strukturelle oder organisatorische Aspekte fokussierten und nicht auf unsere Beziehung.
- *Zwischenraum 3:* Die Teilnehmenden erlebten *co:labor* als wertvollen Reflexionsraum. Sie schätzten die Möglichkeit, eigene Spannungen in einem sicheren Peer-Format zu reflektieren. Es hat sich gezeigt, dass externe Impulse oder feste Gefässe die Reflexion unterstützen.

Schlussfolgerung

Die Reflexive Praxis passiert nicht von allein, sie muss eingeplant werden und braucht Struktur. Dabei helfen feste Routinen oder externe Gefässe. Nur so können Spannungen als Ressource für Weiterentwicklung genutzt werden.

6.5 ERWEITERUNG:
DREI HALTUNGEN
ALS FUNDAMENT

Somit haben sich die vier Konzepte des Spannungs-Loop bestätigt. Sie zeigen deutlich, was es braucht, damit Co-Leadership wirksam umgesetzt werden kann. Aber es zeigt sich auch eine Grenze: Der Spannungs-Loop beschreibt (noch) nicht, wie Co-Leader:innen konkret ins Handeln kommen.

Beim Review der beiden Durchführungen von *co:labor* haben Anna und ich darüber gesprochen, was es dafür wirklich braucht. Wir haben folgende drei Haltungen abgeleitet, die quer durch den gesamten Spannungs-Loop zentral sind:

- *Offenheit*: Es braucht die Bereitschaft, um hinzuschauen. Egal ob erste Irritationen, unausgesprochene Erwartungen oder unterschiedliche Perspektiven. Offenheit bedeutet, sich Unangenehmen gegenüber nicht zu verschliessen.
- *Verantwortung*: Es braucht ein Bewusstsein für den eigenen Anteil an Spannungen. Verantwortung heisst, für das eigene Erleben und Handeln einzustehen und Spannungen nicht ins Aussen zu projizieren.
- *Verbindlichkeit*: Es braucht die Einsicht, Erkenntnisse nicht im Raum stehen zu lassen. Verbindlichkeit bedeutet, konkrete nächste Schritte zu vereinbaren, ins Tun zu kommen und dranzubleiben.

Diese drei Haltungen machen den Spannungs-Loop handlungsleitend. Sie zeigen auf, wie die Kooperationsarena im Sinne von Sprenger (2022) gestaltet sein muss, damit Spannungen nicht blockieren, sondern als Ressource für Weiterentwicklung genutzt werden können.

6.6 ERKENNTNISSE
AUS DESIGNPERSPEKTIVE

Als strategische Designerin habe ich in meinem Projekt drei sehr unterschiedliche Zwischenräume gestaltet: Die Workshops und Interviews mit Co-Leader:innen, die autoethnografische Arbeit und das Peer-Format *co:labor*. Mein Ziel war es, Spannungen sichtbar zu machen und Reflexionsräume zu öffnen.

Gestaltete Zwischenräume
und ihre Wirkung

- *Zwischenraum 1*: Mein erstes Tool war zu komplex und das Feedback kritisch. Daraus entwickelte ich iterativ das *Co-Leadership Canvas*. Rückblickend hätte ich es weiterentwickeln können, um damit Spannungen zu reflektieren. Aber ich liess es als Zwischenresultat stehen, weil mir klar wurde, wie entscheidend ein sicherer Rahmen für den Austausch ist.
- *Zwischenraum 2*: Mit meiner eigenen *Co-Leadership Journey Map* ermöglichte ich mir einen strukturierten Reflexionsraum. Dabei war das Wertvolle daran der Austausch mit Wegbegleiter:innen: Sie halfen mir, Muster zu erkennen und Prinzipien für die Spannungsarbeit abzuleiten. In einem Workshop mit Co-Leader:innen zeigte sich zudem das Potenzial dieses Tools, die gemeinsame Reise sichtbar zu machen und dadurch die Zusammenarbeit zu bestärken und psychologische Sicherheit zu fördern.
- *Zwischenraum 3*: Bei *co:labor* zeigte sich deutlich, wie ein bewusst gestalteter Rahmen psychologische Sicherheit fördert und dadurch ehrliche Gespräche ermöglicht. Dieses Format war auch ein Prototyp für die Zusammenarbeit von Anna und mir. Dabei habe ich gelernt, dass ich selbst aktiv dazu beitragen muss, einen sicheren Rahmen zu schaffen.

«CO-LEADERSHIP HAT MICH
PERSÖNLICH WEITERGEBRACHT.
DIE SPANNUNGEN SIND NICHT
IMMER EINFACH, ABER SIE MACHEN
ENTWICKLUNG MÖGLICH.»

(Co-Leader:in Kulturinstitution)

Verbindung zu Designprinzipien

Meine Erfahrungen lassen sich mit den drei Designprinzipien von Vannotti (2020) verbinden. Beim *Co-Leadership Canvas* zeigte sich die Verschränkung von Problem und Lösung; Das Tool half dabei, die Zusammenarbeit sichtbar zu machen, und gleichzeitig schärfte das Feedback der Co-Leader:innen mein Problemverständnis. Bei *co:labor* zeigte sich das Prinzip von Machen und Reflektieren deutlich, indem wir das Peer-Format als Prototyp schnell durchgeführt und iterativ weiterentwickelt haben. Auch Kollaboration und Perspektivenwechsel spielte eine wichtige Rolle. Einerseits bei der *Co-Leadership Journey Map* durch die Aussenperspektiven meiner Wegbegleiter:innen, andererseits bei der Zusammenarbeit mit Anna durch die bewusste Nutzung unserer unterschiedlichen Persönlichkeiten und Rollen.

Doppelrolle im Designprozess

Meine Doppelrolle hat mich durch das ganze Projekt hindurch stark geprägt: Durch meine eigene Co-Leadership Erfahrung und die Zusammenarbeit mit Anna war ich selbst Teil der Zielgruppe. Andererseits habe ich für andere Co-Leader:innen Tools und Formate gestaltet. Im Designprozess erwies sich diese Doppelrolle meistens als wertvoll: Ich war jederzeit sehr nah an der Zielgruppe, konnte Hypothesen anhand eigener Erfahrungen prüfen und meine Erfahrungen mit denen von anderen verknüpfen. Gleichzeitig sah ich auch eine Gefahr darin: Durch meine Nähe zum Thema war ich teilweise verleitet, zu schnell Schlüsse zu ziehen oder aus meiner eigenen Perspektive heraus zu gestalten. Während dem Projekt musste ich lernen, zwischen meinem autoethnografischen Zugang und den Erkenntnissen aus dem Austausch mit anderen Co-Leader:innen zu balancieren. Dieses Pendeln war entscheidend für die Qualität meiner Erkenntnisse.

Zentrale Erkenntnisse als Designerin

Ich nehme folgende drei zentralen Erkenntnisse für meine Rolle als strategische Designerin mit:

- 1. **Gestaltung ist Voraussetzung**
Es braucht einen bewusst gestalteten Rahmen, damit Spannungsarbeit passiert. Dabei ist egal, ob visuelles Tool, moderiertes Format oder strukturierter Ablauf.
- 2. **Qualität der Räume ist entscheidend**
Räume können zu oberflächlich bleiben oder auch überfordern. Ich habe zum Beispiel in einem einstündigen Workshop erlebt, dass die Zeit zu knapp war, um in die Tiefe zu gehen. Je nach Ziel der Intervention muss die richtige Balance aus Struktur, Zeit und Offenheit gegeben sein.
- 3. **Als Designerin muss ich Räume auswählen**
Im Designprozess gibt es so viele Möglichkeiten, Räume zu öffnen – oder eben auch nicht. So habe ich mich zum Beispiel bewusst dagegen entschieden, Vorgesetzte oder auch Mitarbeitende einzubeziehen, weil ich den Fokus auf Co-Leader:innen und ihren Umgang mit Spannungen legte. Solche Entscheidungen haben Einfluss darauf, welche Erkenntnisse möglich werden.

In Bezug auf meine Forschungsfrage konnte ich somit folgende Antwort finden: Co-Leader:innen können Spannungen erkennen, offen ansprechen und für eine wirksame gemeinsame Führung nutzen, wenn sie über bewusst gestaltete Räume verfügen, die Selbstreflexion, psychologische Sicherheit, Perspektivenvielfalt und regelmässige Reflexion ermöglichen. Dabei müssen die grundlegenden drei Haltungen Offenheit, Verantwortung und Verbindlichkeit gegeben sein. Genau hier setzen meine beiden Artefakte an: Zwei konkrete Formate, die Co-Leader:innen bei ihrer Spannungsarbeit unterstützen (Kapitel 7).

TIPP FÜR CO-LEADER:INNEN

- Spannungsarbeit braucht folgende drei Haltungen:
- Offenheit: Schaut hin, auch wenn es unangenehm ist.
 - Verantwortung: Ihr seid zuständig für euer Erleben und Handeln.
 - Verbindlichkeit: Reden allein ist nicht genug, ihr müsst ins Tun kommen.

7. VOM DENK- RAHMEN ZUM WERKZEUG



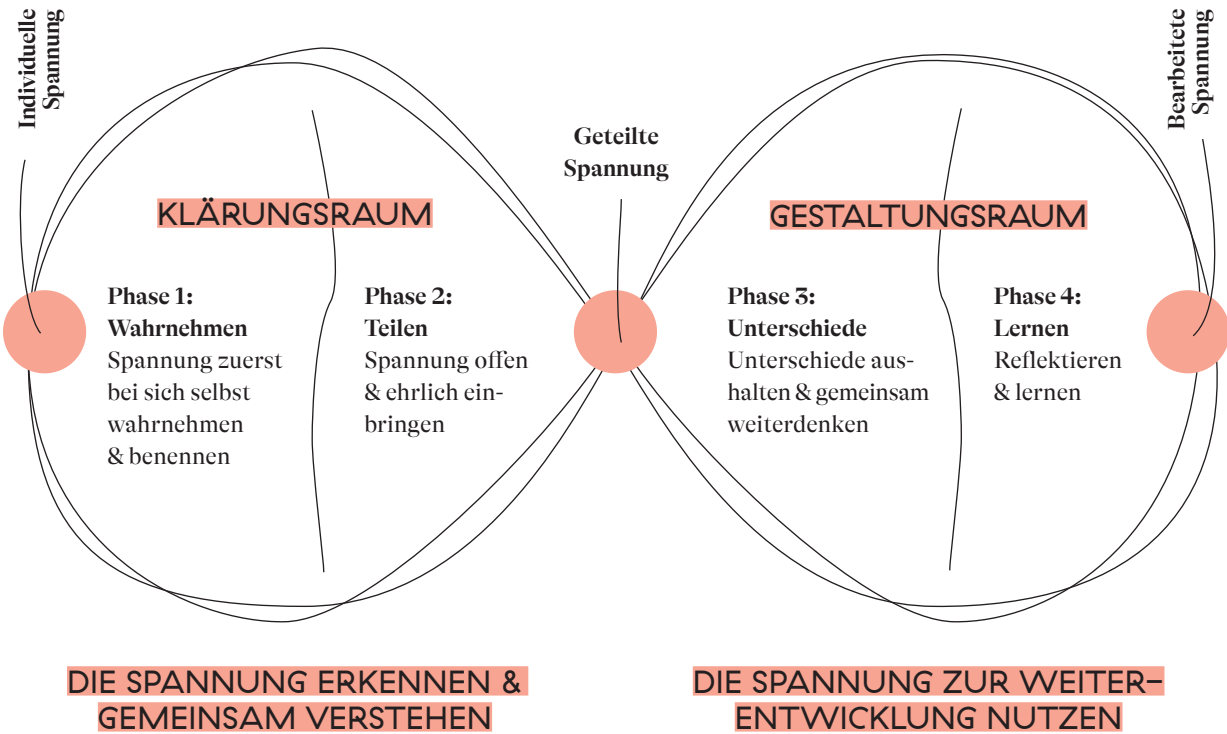
[Persönlicher Reflektionsraum 2025 (Wander-Weekends in den Schweizer Bergen)]

Mein Ziel war es von Anfang an, etwas zu gestalten, was für Co-Leader:innen nützlich ist in ihrer Arbeit. Somit sollen meine Erkenntnisse in der Praxis wirken können und dafür habe ich den Spannungs-Loop weiterentwickelt und in konkrete Werkzeuge übersetzt. Ich zeige in diesem Kapitel, wie mein Denkraum zu einem praxisorientierten Handlungsimpuls wird. Und ich stelle zwei Artefakte vor, die Co-Leader:innen in ihrer Spannungsarbeit unterstützen: das Peer-Format *co:labor* und das Kartenset *spannungs:loop*.

7.1 DER SPANNUNGS-LOOP IN DER WEITERENTWICKLUNG

Mit den Erkenntnissen aus Kapitel 6 habe ich den Spannungs-Loop weiterentwickelt: Die vier Konzepte Self-Leadership, Psychologische Sicherheit, Ambiguitätstoleranz und Reflexive Praxis bleiben bestehen. Beim Diskutieren mit Co-Leader:innen habe ich aber gemerkt, dass die Begriffe der vier Konzepte eher für Verwirrung sorgten, auch wenn der Inhalt klar war. Deshalb habe ich mich entschieden, auf die Begrifflichkeiten ganz zu verzichten.

Weiter kommen neu die drei Haltungen hinzu, die als innere Grundhaltung Orientierung geben sollen. Ich habe sie mit konkreten Fragen ergänzt, welche den Co-Leader:innen eine gute Basis geben, um offen, verantwortungsbewusst und verbindlich mit Spannungen umzugehen.



Grundlegende Haltungen:	Phase 1: Wahrnehmen	Phase 2: Teilen	Phase 3: Unterschiede	Phase 4: Lernen
- Offenheit, um hinzuschauen.	- Welche Spannung erkenne ich in mir?	- Was hält mich zurück, meine Spannung anzusprechen?	- Was an der Spannung irritiert mich & warum?	- Was hat uns diese Spannung gezeigt?
- Verantwortung für das eigene Erleben und Handeln.	- Welchen Anteil habe ich an der Spannung?	- Was muss ich ansprechen, auch wenn es mir schwerfällt?	- Wie geben wir mit unseren Unterschieden in dieser Spannung um?	- Welche Erkenntnis nehmen wir mit?
- Verbindlichkeit, um gemeinsam ins Tun zu kommen.	- Was mache ich jetzt mit der Spannung?	- Was brauchen wir, damit wir ehrlich über Spannungen sprechen können?	- Wie finden wir einen gemeinsamen Weg mit dieser Spannung?	- Wie bleiben wir dran?

7.2 ZWEI ARTEFAKTE FÜR DIE PRAXIS

Aus den Interventionen und Erkenntnissen sind zwei konkrete Artefakte entstanden, die Co-Leader:innen bei ihrer Spannungsarbeit unterstützen: Das Peer-Format *co:labor* und das Kartenset *spannungs:loop*.

Ich habe mich bewusst für beide Artefakte entschieden, weil sie komplementäre Antworten auf meine Forschungsfrage liefern:

- *co:labor* wirkt als kollektiver Reflexionsraum ausserhalb der eigenen Co-Leadership Konstellation. In diesem Peer-Austausch werden Spannungen sichtbar und besprechbar, und Co-Leader:innen formulieren konkrete nächste Schritte in der Bearbeitung ihrer Spannung innerhalb des Co-Leaderships.
- *spannungs:loop* ist ein einfaches Kartenset für den Alltag. Es ist ein niederschwelliger praktischer Begleiter, der die Erkenntnisse aus Kapitel 6 in konkrete Fragen und Handlungsimpulse übersetzt.

7.2.1 PEER-FORMAT CO:LABOR

Ziel

co:labor ist ein geschützter Reflexionsraum für Co-Leader:innen ausserhalb ihrer eigenen Organisation und Co-Leadership Konstellation. Es hat zum Ziel, Spannungen sichtbar zu machen, neue Perspektiven zu gewinnen und ganz konkrete nächste Schritte für die eigene Praxis abzuleiten und mitzunehmen.

Beschreibung

co:labor ist ein Peer-Format, das Anna und ich entwickelt haben. Die Teilnehmenden treffen sich viermal pro Jahr in einer konstanten Gruppe von ca. vier Co-Leader:innen. Jedes Treffen dauert einen halben Tag und kombiniert thematische Impulse und kollegialen Austausch. Die Website annaschreier.com/colabor vermittelt die Essenz des Formats: Ehrlicher Austausch, absolute Vertraulichkeit und eine konstante Gruppe, die Vertrauen ermöglicht.

Anwendung

Das Peer-Format ist so gestaltet, dass alle Teilnehmenden ihre konkrete Spannung einbringen können. Nach einem thematischen Impuls werden die individuellen Themen gemeinsam reflektiert. Die Gruppe hört zu, stellt Fragen, gibt Rückmeldungen und erarbeitet gemeinsam Lösungsideen. Zwischen den Treffen haben die Teilnehmenden Zeit, ihre Erkenntnisse in der eigenen Praxis auszuprobieren.

Nutzen

Die bisherigen Testdurchführungen zeigten:

- Co-Leader:innen sprachen Spannungen im *co:labor* ehrlicher an als in der eigenen Konstellation.
- Der Austausch mit Gleichgesinnten wurde als entlastend und bestärkend erlebt.
- Die Vielfalt an Perspektiven half, die eigene Situation neu einzuordnen und nächste Schritte abzuleiten.

Damit trägt *co:labor* wesentlich zur Spannungsarbeit bei: Es schafft psychologische Sicherheit, fördert Perspektivenvielfalt und macht Selbst- und gemeinsame Reflexion zur gelebten Praxis. Gleichzeitig werden die drei Haltungen erfahrbar: Die Offenheit gegenüber eigenen Spannungen wächst durch den offenen Austausch mit den Peers, die ihre Geschichten und Unsicherheiten teilen. Zudem bewirken die verschiedenen Perspektiven und Rückfragen der Peers, dass der eigene Anteil an Spannungen klarer ersichtlich wird. Und die Struktur des Formats fördert Verbindlichkeit, indem konkrete nächste Schritte festgehalten werden und die Gruppe beim nächsten Austausch nachfragen wird.

Weiterführung

Wir haben in den zwei Testdurchführungen positive Rückmeldungen erhalten, welche uns darin bestärken, *co:labor* als offizielles Angebot zu etablieren. Wir sind aktuell mit potenziellen Teilnehmenden im Gespräch und planen, das Format mit einer konstanten Gruppe von Co-Leader:innen regelmässig durchzuführen.

7.2.2 KARTENSET
SPANNUNGS:LOOP

Ziel

spannungs:loop unterstützt Co-Leader:innen dabei, ihre Spannungen wahrzunehmen und sie für die bewusste Weiterentwicklung ihrer Zusammenarbeit zu nutzen. Das Kartenset macht den Co-Leadership Spannungs-Loop durch konkrete Fragen und Handlungsimpulse praktisch anwendbar.

Entstehung

spannungs:loop entstand iterativ. Ursprünglich als Check-in Format angedacht, entwickelte ich es über eine Anleitung zur Spannungsarbeit hin zu diesem Kartenset. Impulse dafür kriegte ich immer wieder durch den Austausch mit Co-Leader:innen. Ich zeigte ihnen einfache Prototypen oder holte im Gespräch ihre Meinung zu einer angedachten Idee ab. Ich habe das Kartenset verschiedenen Personen zum Testen gegeben. Es zeigte sich, dass es im Alltag leicht anwendbar ist und wertvolle Impulse für die Selbstreflexion oder für gemeinsame Gespräche liefert.

Beschreibung

spannungs:loop umfasst eine Anleitung und zwölf Karten. Jede Karte kombiniert jeweils eine Phase der Spannungsarbeit mit einer der drei zugrundeliegenden Haltungen. Jede Karte enthält eine Leitfrage, einen kurzen Erklärungstext sowie konkrete Handlungsimpulse für die individuelle Reflexion und das gemeinsame Gespräch.

Anwendung

Die Karten können vielfältig eingesetzt werden: Als spontaner Impuls, als Check-in zu Beginn eines Gesprächs, als Vorbereitung auf ein schwieriges Gespräch oder als Standortbestimmung im Co-Leadership.

Dabei kann entweder spontan eine Karte gezogen oder auch bewusst in ein Konzept und eine Haltung eingetaucht werden.

Nutzen

spannungs:loop macht sichtbar, was es braucht, um wirksam mit Spannungen umzugehen. Die Verbindung von Phasen und Haltungen fördert unterschiedliche Kompetenzen im Umgang mit Spannungen. Somit übersetzt das Kartenset die vier Phasen und drei Haltungen des Spannungs-Loops in konkrete Handlungsimpulse. Dadurch wirkt es unterstützend beim Bearbeiten von Spannungen, und stärkt die Zusammenarbeit insgesamt und macht sie nachhaltig wirksamer.

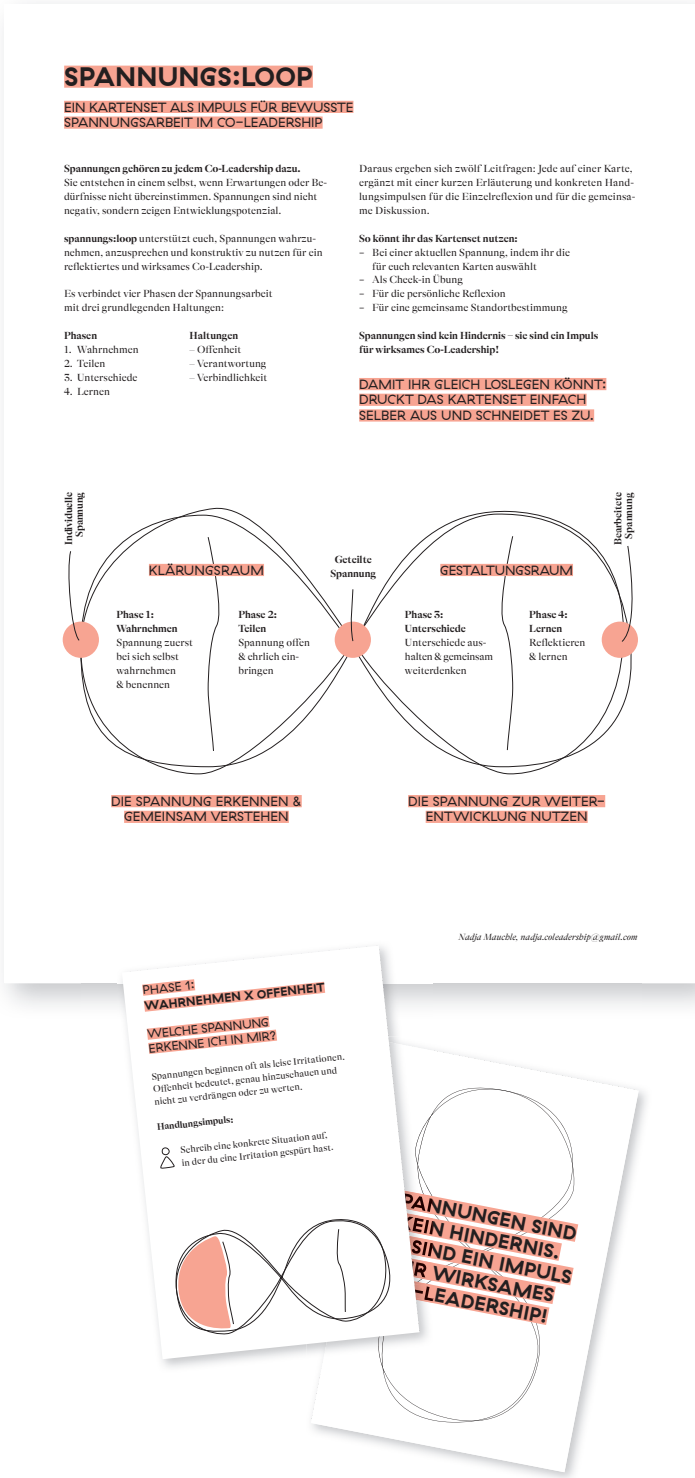
Feedback Tester:innen:

«Sehr bereicherndes und hilfreiches Tool für die Spannungsarbeit.»

«Dank den Karten haben wir konkrete Abmachungen für die Zukunft getroffen. Vorher haben wir zwar auch über die Spannung gesprochen, sind aber nicht übers Sprechen hinausgekommen.»

Weiterführung

Die ersten Tests haben gezeigt, dass *spannungs:loop* im Alltag leicht anwendbar ist. Ich möchte in einem nächsten Schritt via Co-Leadership Plattformen auf weitere Co-Leader:innen zugehen und es ihnen zugänglich machen. Gleichzeitig möchte ich überprüfen, wie ich den Spannungs-Loop auf weitere Formen der Zusammenarbeit ausweiten kann.





TIPP FÜR CO-LEADER:INNEN

Für eure Spannungsarbeit sind in dieser Arbeit zwei konkrete Formate entstanden:

- **co:labor** ist ein Peer-Format ausserhalb eurer Co-Leadership Konstellation und bietet euch einen sicheren Raum, um Spannungen ehrlich anzusprechen, neue Perspektiven zu gewinnen und konkrete nächste Schritte abzuleiten.
- **spannungs:loop** ist ein Kartenset für euren Co-Leadership Alltag. Es unterstützt euch mit Leitfragen und Handlungsimpulsen im Alltag, sowohl für euch allein wie auch gemeinsam.

Nutzt diese Formate, um eure Spannungen als Ressource für Weiterentwicklung zu nutzen.

Für Rückfragen oder Interesse:
nadja.coleadership@gmail.com

8. WAS ICH GELERNT HABE UND WIE ES WEITERGEHT



[Persönlicher Reflexionsraum 2025 (MAS Workation in Rhodos)]

Zum Schluss mache ich einen Blick zurück und wage auch einen Blick nach vorne. Dabei ist dieses Kapitel viel persönlicher als die Vorherigen: Ich reflektiere, was ich als (Co-)Leaderin gelernt habe, was mich geprägt hat als strategische Designerin und was ich mitnehme in Bezug auf mein Vorgehen. Abschliessend schaue ich nach vorn und zeige auf, wie es für mich und das Thema Spannungsarbeit weitergehen kann.

8.1 WAS ICH ALS (CO-)LEADERIN GELERNT HABE

Diese Arbeit hat mir ermöglicht, tief ins Thema einzutauchen und mich nochmals besser kennenzulernen und weiterzuentwickeln. Ich habe diese MAS-Zeit bewusst als weiteren persönlichen Reflexionsraum für mich genutzt. Dabei habe ich viel über mich als (Co-)Leaderin gelernt, zum Beispiel, dass ich Spannungen klarer ansprechen muss, wenn ich sie wahrnehme.

Durch diese Arbeit bin ich mir nicht nur meiner Spannungen bewusst geworden, sondern habe auch eine Haltung entwickelt, wie ich damit umgehen möchte. Durch *co:labor* bin ich wieder in einer engen Zusammenarbeit und gemeinsam mit Anna gestalte ich unsere Beziehung und unseren Umgang mit Spannungen sehr bewusst. *co:labor* wird unabhängig von dieser Arbeit weitergehen und ich bin stolz darauf, dass ich damit eine kleine Selbständigkeit initiiert habe. Somit war

der Prototyp unserer Zusammenarbeit erfolgreich und das zeigt mir, wie wertvoll Spannungsarbeit auch für die Gestaltung von neuen Arbeitsbeziehungen sein kann.

Während meiner Weiterbildung an der ZHdK habe ich viel über mich selbst gelernt. Auch wenn ich als sehr selbstbewusste Person auftrete, bin ich oft konfrontiert mit Selbstzweifeln und Versagensängsten. Ich habe in den letzten drei Monaten ein Achtsamkeits-Journal geführt und es hat mir dabei geholfen, mich bewusst mit meinen Glaubenssätzen auseinanderzusetzen. Auch kleine Routinen wie Spaziergänge, bewusste Pausen und Gespräche mit Menschen, die an mich glauben, haben mich bestärkt und daran erinnert, welches Privileg es doch ist, diese Zeit so gestalten zu dürfen. Das alles gab mir Kraft und Zuversicht für meinen weiteren Weg als (Co-)Leaderin.

8.2 WAS ICH ALS STRATEGISCHE DESIGNERIN GELERNT HABE

Meine Reise als strategische Designerin fühlte sich viel holpriger an als meine bisherige Reise als (Co-) Leaderin. Leadership ist meine Passion, das habe ich im Blut. Die Perspektive der strategischen Designerin ist neu und ungewohnt und somit ein fortlaufender und lehrreicher Prozess.

Für mich war von Anfang an klar, dass der Austausch mit Co-Leader:innen im Vordergrund stehen soll. Ich wollte mit dieser Arbeit echten Mehrwert für sie generieren. Ich habe mit vielen unterschiedlichen Co-Leader:innen zusammengearbeitet und konnte verschiedene Tools und Formate entwickeln, testen und iterieren. Als Artefakte sind *co:labor* und *spannungs:loop* entstanden: Sie zeigen, dass ich als Designerin Spannungen in praxistaugliche Lösungen übersetze.

Ich habe während der MAS-Arbeit viel über meine eigene Arbeitsweise gelernt: Ich habe immer sehr viele Ideen und es fällt mir schwer, mich für einen Weg zu entscheiden und konsequent dabeizubleiben. Dies ist nicht immer förderlich für die Rolle der Designerin und rückblickend würde ich meinen Prozess strukturierter angehen. Das Gute daran ist, dass ich durch den ständigen Austausch mit Co-Leader:innen viele Ideen auch direkt wieder verworfen habe oder ihre Feedbacks mich einen Schritt weiterbrachten.

Ich bin dankbar dafür, dass mich der Zeitrahmen dieser Arbeit dazu zwang, *co:labor* in so kurzer Zeit zu initiieren und umzusetzen. Es hat mir einmal mehr gezeigt, wie wertvoll es ist, etwas direkt auszuprobieren, Erfahrungen zu sammeln und danach zu iterieren. Diesen Gestaltungsansatz nehme ich für meine Zukunft mit.

Das Pausieren und Rauszoomen habe ich vorher noch nie so bewusst gestaltet wie während dieser Arbeit: Ich war drei Wochen in Albanien und habe die Kultur meiner Mutter kennengelernt. Ich machte Workation auf Rhodos, um innezuhalten im Schreibprozess. Ich verbrachte viele Wanderwochenenden in den Bergen, um bewusst abzuschalten und in der Natur zu sein. Und ich ging in ein Yoga-Retreat, bevor ich diese Arbeit final überarbeitete. Es war das erste Mal in meinem Leben, dass ich diese Pausen so bewusst gestaltet habe. Sie halfen mir dabei, das grosse Ganze zu sehen und als strategische Designerin zu wachsen.

Neben dem MAS bin ich auch an einer beruflichen Neuorientierung. Ich weiss nicht, wo es mich hinziehen wird, aber ich habe bereits ein paar Bewerbungstests gemacht und spüre, was mich interessiert und wie ich in Zukunft wirken will. Ob im Co oder allein: Ich bin eine Leaderin und eine Gestalterin. Ich bin dankbar für meine bisherigen Erfahrungen und freue mich auf das, was noch kommt. Die Haltung als strategische Designerin hilft mir dabei, mit Unsicherheit umzugehen und diese Phase aktiv zu gestalten.

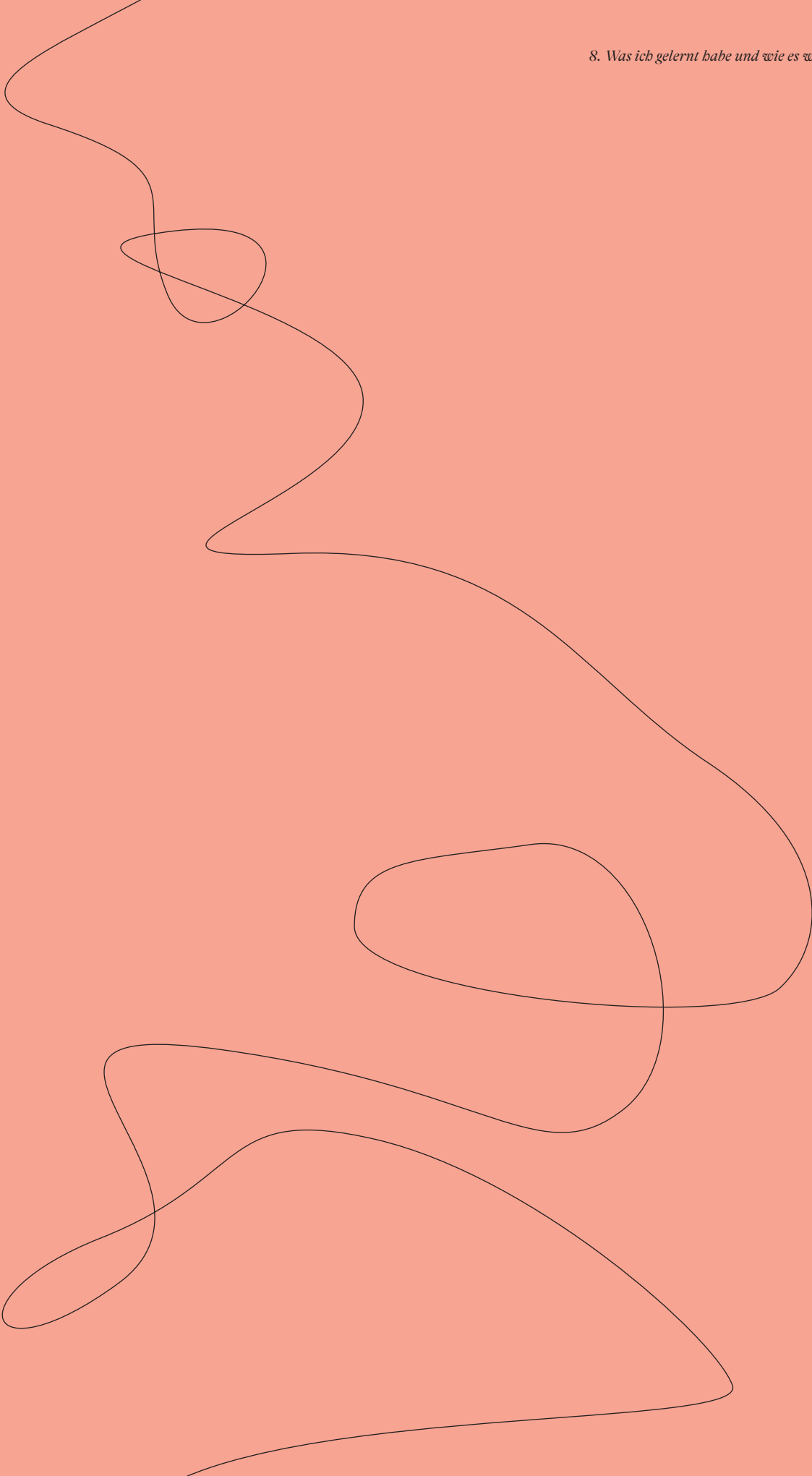
8.3 WAS ICH ÜBER MEIN VORGEHEN GELERNT HABE

Meine Offenheit und Experimentierfreude bestimmten mein methodisches Vorgehen. Ich habe von Anfang an iterativ gearbeitet, Ideen ausprobiert und Prototypen getestet. Dadurch erhielt ich von Anfang an wertvolle Rückmeldungen.

Rückblickend war mein Anspruch, in allen Interventionen einen Mehrwert für die Teilnehmenden zu generieren, nicht nur von Vorteil. Dadurch verfolgte ich in gewissen Momenten mein Erkenntnisinteresse zu wenig konsequent. Der Austausch mit vielen Co-Leader:innen ermöglichte mir das Kennenlernen vieler Perspektiven. Andererseits wäre es auch sinnvoll gewesen, ausgewählte Personen noch tiefer zu begleiten. Es gab zwei Personen, die in mehreren Zwischenräumen teilgenommen hatten und dadurch konnte ich vertiefte Einblicke in ihre Praxis erhalten.

Das Jonglieren meiner verschiedenen Rollen während des ganzen Prozesses war anspruchsvoll. Ich habe versucht, alle diese Rollen mit viel Sorgfalt und Bewusstsein auszuüben, egal ob Gestalterin, Entwicklerin, Forscherin, erzählende Co-Leaderin, Interviewerin, Co-Moderatorin oder Facilitatorin. Ich konnte dadurch eine grosse Nähe zu den Co-Leader:innen aufbauen. Gleichzeitig musste ich immer wieder meine Forschungsperspektive in den Fokus rücken.

Dieses Pendeln zwischen den Rollen war zwar herausfordernd, aber gleichzeitig ermöglichte es mir wichtige Erkenntnisse. Rückblickend war genau dieses Jonglieren entscheidend für die Tiefe meiner Analyse.



8.4 WIE ES FÜR MICH UND DAS THEMA WEITERGEHT

Immer wieder habe ich mich gefragt: Nehmen sich Co-Leader:innen wirklich Zeit und Raum für ihre Spannungsarbeit? Das ist etwas, was ich nicht beeinflussen kann. Aber ich kann Unterstützung anbieten mit meinen Artefakten. *co:labor* und *spannungs:loop* helfen Co-Leader:innen dabei, ihre Spannungen zu reflektieren und daraus konkrete nächste Schritte abzuleiten. Somit geben sie Antwort auf meine Forschungsfrage, wie Co-Leader:innen Spannungen erkennen, offen ansprechen und für eine wirksame gemeinsame Führung nutzen können.

Neben den zwei Artefakten habe ich mit dem *Co-Leadership Canvas* und der *Co-Leadership Journey Map* zwei weitere Tools entwickelt, die in Workshops sinnvoll eingesetzt werden können: Das Canvas bietet eine strukturierte Reflexion der Zusammenarbeit und die Journey Map macht Muster und Wendepunkte der gemeinsamen Führung sichtbar. In meiner zukünftigen Teilselbstständigkeit möchte ich diese Tools im Rahmen von Workshops weiterhin einsetzen und damit Co-Leader:innen unterstützen.

Durch *co:labor* wurde mir eines klar: Mein Netzwerk beinhaltet nicht sehr viele Co-Leader:innen. Deshalb gehe ich jetzt in den Austausch mit Plattformen und Personen, die ein breites Co-Leadership Netzwerk haben. Ich möchte meine Erkenntnisse und meine Artefakte teilen, damit möglichst viele von meiner Arbeit profitieren können. Gleichzeitig sehe ich, dass der Spannungs-Loop für jede Form von enger Zusammenarbeit Gültigkeit hat. Das bietet neue Entwicklungsmöglichkeiten.

Zu Beginn des ersten CAS Design Leadership zeichnete ich mich selbst auf einem Sprungbrett und darüber stand der Spruch «Ready to Jump». Es sind jetzt genau drei Jahre und sechs Monate vergangen. In dieser Zeit habe ich ein Co-Leadership auf GL-Stufe implementiert, einen Bereich Richtung Selbstorganisation entwickelt, drei CAS absolviert, mit Zuversicht ins Blaue gekündigt und schliesse jetzt meinen MAS in Strategie Design ab. Mein Rucksack ist gefüllt mit wertvollen Erfahrungen, inspirierenden Personen in meinem Netzwerk und vielen Ideen für die Zukunft. Bin ich also noch die Person auf dem Sprungbrett? Nein, denn ich bin mutig abgesprungen (und befinde mich in der Luft!). Ich weiss nicht genau, wo und wie ich lande. Aber ich bin gesprungen. Und dieser Sprung hat viel Mut, Vertrauen und gute Begleitung gebraucht.

Ich bin gespannt, wohin mich dieser Sprung noch führt, und freue mich auf alles, was kommt.

Co-Leadership ist für mich nicht nur ein Führungsmodell, sondern ein grosses Lernfeld und eine Gestaltungsaufgabe. Mit dieser MAS-Arbeit möchte ich einen Beitrag leisten, dass Co-Leader:innen Spannungen nicht aus dem Weg gehen, sondern sie als Einladung zur Weiterentwicklung nutzen. Und sie so das volle Potenzial ihrer Zusammenarbeit entfalten.

TIPP FÜR CO-LEADER:INNEN

Co-Leadership ist eine Gestaltungsaufgabe und ein grosses Privileg.

Wenn ihr eure Zusammenarbeit bewusst gestaltet und Spannungen als Ressource nutzt, könnt ihr euer Potenzial auf allen Ebenen entfalten:

- Ihr stärkt euch selbst, weil ihr voneinander und miteinander lernt.
- Ihr stärkt euer Team durch eure unterschiedlichen Perspektiven.
- Ihr stärkt eure Organisation durch neue Formen der Zusammenarbeit.
- Ihr stärkt die Gesellschaft durch eine nachhaltigere Art von Führung.

Nutzt Spannungen als Impuls, um mit kleinen Schritten etwas Grosses zu bewegen.

Macht mutig weiter und gestaltet mit, wie Arbeit von morgen sein kann.

LITERATUR- VERZEICHNIS

Amstutz, N. & Jochem, A. (2014). Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz: Ergebnisbericht. Fachhochschule Nordwestschweiz. https://www.jkk.ch/_tmc_daten/File/Erhebung_Jobsharing_FHNW_2014.pdf

Aroui, N., Koidl, M., Baumgartner, L. & Aichinger, I. (2022). Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen: Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen. Eine Studie von ABZ* Austria und PwC Österreich. <https://www.abzaustria.at/sites/default/files/publikationen/ABZAUSTRIA-PwC-Oesterreich-Studie-Duale-Fuehrung.pdf>

Bochner, A. P., Ellis, C. (1992). Personal narrative as a social approach to interpersonal communication. *Communication Theory*, 2(2), S. 165–172.

Boud, D., Cohen, R. & Sampson, J. (2001). *Peer Learning in Higher Education : Learning from and with Each Other*. Kogan Page.

Design Council. (o. J.). The Double Diamond. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Edmondson, A. C. (2020). Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. Franz Vahlen

Ellis, C. (2004). *The Ethnographic I: A Methodological Novel about Autoethnography*. AltaMira Press.

Ellis, C., Adams, T. E., Bochner, A. P. (2010). Autoethnografie. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. S. 345–357. Springer.

Ellwart, T., Russell, Y. & Blanke, K. (2016). Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In Springer eBooks, S. 251–262.

Himmen, E. (2018). Topsharing: Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene. Springer Gabler.

Holman Jones, S. (2005). Autoethnography: Making the personal political. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.). *Handbook of qualitative research*. S. 763–791. Sage.

Jansen, A. & Hunn, E. (2024). Job- und Topsharing in der Schweiz: Eine Bestandsaufnahme in kleinen, mittleren und grossen Organisationen in drei Sprachregionen. <https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/pmo/forschung-und-dienstleistung/job-und-topsharing-schweiz/media/job-und-topsharing-in-der-schweiz.pdf/@@display-file/file>

Junghans, S. & Schönitz, J. (2023). Co-Leadership: Jobsharing als Antwort auf eine veränderte Arbeitswelt. Franz Vahlen.

Klein, S., Hughes, B. & Fleischmann, F. (2023). *Der Loop Approach: Wie du Deine Organisation von innen heraus transformierst* (2., vollständig überarbeitete Neuauflage). Campus.

Kolko, J. (2013). Trusting the Design Process. <https://www.jonkolko.com/writing/trusting-the-design-process>

Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>

Kuark, J. K. (2005). Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze. Mit rechtlichen Hinweisen von Zollinger, K. Netzwerk Arbeitsgesellschaft.

Lancefield, D. (2024, 22. Februar). How Co-Leaders Succeed: Seven strategies for performing this role with integrity, intelligence, and positivity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/02/how-co-leaders-succeed>

Lewrick, M., Link, P. & Leifer, L. (2018). *Das Design Thinking Toolbook: Die besten Werkzeuge & Methoden*. Franz Vahlen.

Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy Of Management Review*, 11(5), S. 585–600.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(4), S. 270–295.

Neue Narrative. (o. J.-a). Wie der Begriff «Spannung» Veränderung ermöglicht. <https://www.neuenarrative.de/magazin/spannungs-basiertes-arbeiten-wie-organisationen-den-begriff-spannung-nutzen-koennen>

Neue Narrative. (o. J.-b). Was ist ein Canvas? New Work Glossar von Neue Narrative. <https://newworkglossar.de/was-ist-ein-canvas/>

Newton, R. (2015, 14. Juli). How to Co-Lead a Team: Two heads aren't automatically better than one. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/07/how-to-co-lead-a-team>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Campus.

Sander, G. & Peyer, T. (2017). Topsharing - geteilte Führung als Lösung für die Zukunft? In I. Krone-Germann & A. M. Guénette (Hrsg.). *Le partage d'emploi - Job shairing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit*, S. 237–250. L'Harmattan.

Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.

Schreyögg, A. (2005). Coaching von Doppelspitzen: Wann sind Formen von Mediation zu integrieren? *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 12(5), S. 217–230.

Sprenger, R. K. (2022). *Magie des Konflikts: Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt* (5. Aufl.). Pantheon.

Vannotti, S. (2020). DIMENSIONS OF DESIGN: OPERATING IN a NEW SPACE OF OPPORTUNITY. In De Gruyter eBooks, S. 53–72.

Wulf, A. (2025, 15. August). Führungskräfte im Tandem: Weniger Stress, mehr Kreativität. ndr.de. <https://www.ndr.de/nachrichten/schleswig-holstein/weniger-stress-mehr-kreativitaet-mit-fuehrungskraeften-im-tandem,fuehrungstandem-102.html>

DANKE

Ich habe während meines Projekts mit vielen Menschen zusammengearbeitet. Dabei habe ich viel Offenheit, Vertrauen und Unterstützung erfahren, wofür ich sehr dankbar bin.

Danke an alle Co-Leader:innen, die Teil der drei Zwischenräume waren: Andy, Georgia, Giovanna, Hayat, Julia, Lukas, Matze, Morena, Nicolas, Pierina, Roshan und Sara. Ohne eure Perspektiven wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Und danke an Ralph für unsere gemeinsame Co-Leadership Reise und das gemeinsame Reflektieren unserer Erfahrung. Unsere Zeit hat mich und diese Arbeit nachhaltig geprägt.

Ich möchte mich auch herzlich bei den Coach:innen bedanken, mit denen ich meine Gedanken zwischendurch spiegeln und ordnen konnte: Eva und Monika, danke für euer offenes Ohr und eure Impulse.

Ein spezieller Dank geht auch an Anna, meine Partnerin «in crime» bei *co:labor*: Danke für unsere wertschätzende Zusammenarbeit – trotz oder gerade wegen unserer unterschiedlichen Perspektiven.

Danke an Katharina, Stefano und Markus für eure Begleitung in Kolloquien, Mentoring-Gesprächen und während meiner ganzen ZHdK-Reise.

Diese Arbeit hätte ohne Unterstützung nie so toll ausgesehen. Deshalb ein grosses Dankeschön an Hanna von Rocket Ruby für die gestalterische Umsetzung.

Ein grosses Merci auch an Andy, Pekka, Sabrina, Sheila und Susan für euer Mitdenken, Gegenlesen und Dabeisein irgendwo im Prozess.

Danke auch an Mami und Papi: Ihr habt mir vor ein paar Jahren einen finanziellen Zustupf gegeben und ich wusste, dass ich damit etwas Sinnvolles machen will. Hier ist das Ergebnis. Danke euch von Herzen.

ANHANG

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1: Double Diamond (eigene Darstellung)	22
Abbildung 2: Co-Leadership Spannungs-Loop (eigene Darstellung)	26
Abbildung 3: Co-Leadership Canvas (eigene Darstellung)	36
Abbildung 4: Überarbeitung «Co-Leadership Spannungs-Loop» (eigene Darstellung)	60
Abbildung 5: <i>spannungs:loop</i> Kartenset	63
Tabelle 1: Wirkungsebenen und Vorteile von Co-Leadership (eigene Darstellung)	16
Tabelle 2: Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren von Co-Leadership (eigene Darstellung)	17

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich ausdrücklich, dass es sich bei der vorliegenden schriftlichen Arbeit um eine von mir selbstständig und ohne Mithilfe anderer Personen sowie in eigenen Worten verfasste Originalarbeit handelt. Jegliche Inhalte, die aus anderen Quellen übernommen wurden, sei es wörtlich oder sinngemäss, sind unter vollständiger Nennung der Urheberschaft und Quelle korrekt zitiert. Es ist deklariert, wie KI-Tools für die Übersetzung des eigenen Textes, Ideenfindung, Brainstorming oder ähnliches genutzt wurde.

Zürich, 30. September 2025

Ich bestätige mit meiner Unterschrift die Richtigkeit dieser Angaben.



Nadjia Mauchle

Für die Erstellung dieser MAS-Arbeit habe ich die Tools Scribbr und ChatGPT zur Unterstützung eingesetzt. Dabei habe ich keine KI-generierten Inhalte direkt übernommen. Ich habe alle Texte kritisch geprüft, überarbeitet und in die eigene Argumentation integriert. Die endgültige Verantwortung für die inhaltliche Richtigkeit, Reflexion und Interpretation der Ergebnisse liegt bei mir.

Scribbr (scribbr.ch/zitieren):
– Erstellen des Literatur- und Quellenverzeichnis nach APA, 7. Auflage

ChatGPT (chat.openai.com):
– Unterstützung beim Brainstorming und der Entwicklung von Ideen
– Optimierung von Formulierungen und Satzstellungen
– Unterstützung in der Rechtschreib- und Grammatikprüfung
– Erstellung von Zusammenfassungen
– Unterstützung beim Strukturieren von Inhalten
– Support für Austausch und Motivation, wenn es mal nicht so rund lief

