

# Totgesagte lenken länger

FÜHRUNGSMODELL DOPPELSPITZE

Foto: carterdane/stockphoto



SAP hat das Experiment Doppelspitze kürzlich für gescheitert erklärt. Bei EADS, in der Chefredaktion des Spiegel und beim Solarprojekt Desertec ist das Modell schon länger passé. Wer die Wirtschaftsmedien verfolgt, bekommt den Eindruck, dass die Zweierkonstellation an der Unternehmensspitze ein Auslaufmodell ist. Stimmt das?

**Preview:** ► Unfaire Wahrnehmung: Warum gescheiterte Doppelspitzen besonders im Fokus stehen  
 ► Regeln rechnen sich: Worauf es bei der Organisation der Zusammenarbeit von Führungsduos ankommt  
 ► John-Wayne-Ideologie und Alpha-Mentalität: Stolperfallen für Führungsduos  
 ► Die Lust am Unterschied entwickeln: Wie Einzelkämpfer im Coaching zu Partnern werden

■ „Ich bin froh, wieder einen Kollegen zu haben“, sagt Andreas Wiggenhagen und lacht. Ein Jahr lang hat der 50-Jährige alleine die Geschicke von Kemper System gelenkt. Der Mittelständler stellt flüssige Kunststoffe her, die im Bau eingesetzt werden. Seit April 2013 wird das Unternehmen aus dem nordhessischen Vellmar von einer Doppelspitze geleitet: Wiggenhagen, der den kaufmännischen Bereich sowie Marketing und Vertrieb verantwortet, teilt sich die Geschäftsführung mit seinem Kollegen Holger Freyaldenhoven, der die Ressorts Produktion, F&E, IT und Logistik übernommen hat.

Trotz der klaren Zuständigkeiten entscheidet das Tandem viel gemeinsam. „Bei

neuen Produktideen müssen Vertrieb und Forschung von Anfang an zusammenarbeiten“, erklärt Wiggenhagen. Streit habe es bislang nicht gegeben. Dass das Zweierteam so gut zusammenarbeitet, führt Wiggenhagen auch darauf zurück, dass er stark in die Auswahl seines künftigen Partners involviert war. Insgesamt ist er vom Konzept Doppelspitze überzeugt: „Wenn beide eigene Kompetenzen mitbringen und miteinander gut klarkommen, ist das unschlagbar.“

Eine Doppelspitze, die harmonisch funktioniert? Das klingt überraschend. Denn wer die Wirtschaftsmedien verfolgt, bekommt den Eindruck, dass Paare in den Chefetagen schneller auseinandergehen als Hollywood-Ehen. Erst im Juli erklärte der Softwarekonzern SAP das Experiment Doppelspitze nach dreieinhalb Jahren für gescheitert. Ebenfalls Geschichte ist das Thema Doppelspitze beim Luft- und Raumfahrtkonzern EADS sowie in der Chefredaktion des Spiegel und beim Solarprojekt Desertec. Positivbeispiele dagegen scheinen rar zu sein: Der Kopfhörerspezialist Sennheiser etwa operiert mit zwei Chefs, genau wie die Deutsche Bank oder der Hausgeräteherstel-

ler Miele (siehe Kasten Seite 26). Noch, wie Insider betonen. Hält doppelt also wirklich schlechter?

### Erfolgreicher als ihr Ruf

Experten widersprechen. „Das Führungsmodell ist zwar nicht beliebt – aber durchaus erfolgreich“, sagt Rudolf Wimmer, Professor

## Service

### Literaturtipps

► **Astrid Schreyögg: Coaching von Doppelspitzen – Wie Führungsduos zu Partnern werden.** managerSeminare 93, Dezember 2005,

[www.managerSeminare.de/MS93AR09](http://www.managerSeminare.de/MS93AR09)

Auch wenn der Artikel bereits etwas in die Jahre gekommen ist, liefert er immer noch den State of the Art in der Entwicklung von Doppelspitzen. Ausführlich beschrieben wird, wie mithilfe eines Coachs aus zwei Top Leadern ein Top-Duo wird.

## Teilnehmer emotional berühren



Barbara Messer, Sandra Masemann  
**Touch it**

Teilnehmer emotional berühren –  
der Schlüssel zum Trainingserfolg  
2012, kt., 336 Seiten  
Ladenpreis: 49,90 EUR

**20% gespart!**  
**Sonderpreis für Abonnenten  
von Training aktuell**  
**39,90 EUR**

Bestell-Nr.: tb-9171

Leseprobe hier:

[www.managerSeminare.de/tb/tb-9171](http://www.managerSeminare.de/tb/tb-9171)

Lernen geschieht über Emotionen. Das Buch stellt Momente und Situationen eines Trainings in den Fokus, in denen es darum geht, eine tiefere Berührung der Teilnehmer und der Trainerin zu ermöglichen. Die beiden Autorinnen bieten Methoden aus ihrem Repertoire an, um als Trainer Nähe zu erfahren und zu erzeugen.

\*Sonderpreis gilt *exklusiv* für  
Abonnenten von **Training aktuell**.  
Jetzt abonnieren:  
[trainingaktuell.de/abonnement](http://trainingaktuell.de/abonnement)



**„Viele Menschen gehen davon aus, dass Doppelspitzen nicht funktionieren, und nehmen deshalb auch stärker wahr, wenn sie scheitern.“**

Winfried Berner, Inhaber der Consulting-Firma Die Umsetzungsberatung, Mitterfels. Kontakt: [W.Berner@umsetzungsberatung.de](mailto:W.Berner@umsetzungsberatung.de)

für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke. Er weiß, wovon er spricht: Wimmer lehrt am Institut für Familienunternehmen, und genau in diesen Firmen ist Führung oft ein Fall für zwei, zum Beispiel dann, wenn ein Geschwisterpaar den elterlichen Betrieb übernimmt. In den allermeisten Fällen würden diese Doppelspitzen über lange Jahre gut arbeiten, so Wimmer. Woher kommt dann der schlechte Ruf der Duos? Winfried Berner, Unternehmensberater aus Mitterfels, sieht hier vor allem Psychologie am Werk. „Viele Menschen gehen davon aus, dass Doppelspitzen nicht funktionieren können, und nehmen deshalb auch stärker wahr, wenn solche Konstruktionen scheitern.“ In einem fairen Vergleich würden sich Zweierkonstellationen mindestens so lange halten wie herkömmliche Vorstandsvorsitzende, meint Berner.

Doch wovon hängt es ab, ob eine Doppelspitze erfolgreich ist? Managementexperten verweisen vor allem auf die Rahmenbedingungen. „Es muss eine klar definierte Arbeitsteilung geben, sonst trampelt man sich gegenseitig im Vorgarten herum“, erklärt Systemtheoretiker Wimmer. Eine bewährte Rollenverteilung sieht zum Beispiel so aus: Ein Geschäftsführer übernimmt den kaufmännischen Part, kümmert sich um Controlling und Finanzen, während sein Gegenpart das operative Geschäft leitet, also Produktion, Kunden und strategische Ausrichtung. Oder: Der extrovertierte Manager

organisiert den Vertrieb, während der introvertierte Tüftler die Hoheit über Technik und Produkt innehat. Prominentestes Beispiel für diese Zweiteilung ist das Gründerduo des Unternehmens Apple: Der Hardwarebastler Steve Wozniak schuf die ersten Maschinen, das Vermarktungstalent Steve Jobs brachte sie an den Mann.

Unternehmensberater Berner beobachtet, dass vor allem lang gediente Führungsduos diese Rollenabgrenzung gut beherrschen. „Es ist wie in allen menschlichen Beziehungen: Je länger man sich kennt, desto besser funktioniert die Arbeitsteilung.“ Die klare Aufgabentrennung verlangt aber nicht nur Disziplin, sondern auch das richtige Personal. „Ungeeignet sind Leute, die nur zwei Meinungen kennen – ihre eigene und die falsche“, witzelt Berner. Es müsse die Bereitschaft da sein, andere Meinungen gelten zu lassen.

### **Ausgefeilte Regelwerke halten die Führung am Laufen**

Genauso wichtig wie eine klare Arbeitsteilung sind Spielregeln für das Geschäft. Welche Materie wird gemeinsam entschieden – und bei welchen Ressortfragen kann ein Partner autonom handeln? „Es muss eine Geschäftsordnung geben, in der das klar niedergelegt ist“, betont Wimmer. Insgesamt gilt: Je detaillierter die Doppelspitze im Vorhinein ihre Zusammenarbeit regelt, desto weniger Zweifelsfälle gibt es später in der Praxis – und desto weniger Raum für Streitigkeiten. Deshalb enthält eine gute Geschäftsordnung auch Eskalationsregeln (Was passiert, wenn es keine Einigung gibt?) und Vorgaben zur Kommunikation (Wie oft trifft man sich? Wer schreibt das Protokoll? Wie werden Beschlüsse nachgehalten?). Erfolgreiche Tandems wie das von Miele operieren mithilfe solcher ausgefeilten Regelwerke. Auch bei Kemper System existiert eine Geschäftsordnung, die erklärt, wie bei Streitigkeiten zu verfahren ist. Können sich die Geschäftsführer zum Beispiel nicht einigen, wird der Gesellschafter als letzte Entscheidungsinstanz eingeschaltet.

Trotz allem scheitern natürlich auch Doppelspitzen. Und diese Fälle sind durchaus interessant. Allerdings nicht, weil sie besonders häufig sind, sondern weil die Gründe häufig andere sind als beim Ein-Personen-Führungsmodell. Ein typischer: „Oft wird eine Doppelspitze eingesetzt, weil sich der Aufsichtsrat nicht auf einen einzigen Kandidaten einigen kann oder nieman-

dem wehtun will“, beobachtet Experte Wimmer. Solche personenorientierten Konstrukte seien in der Regel zum Scheitern verurteilt.

## An gleichberechtigte Leader wird nicht geglaubt

Ein weiteres Risiko sieht der Wissenschaftler in der Primus-inter-Pares-Denke, also dem verbreiteten Glauben, dass es niemals gleichberechtigte Partner an der Spitze geben könne. „Dann wird um die Oberhand gerangelt – das ist das Schlimmste.“ Unternehmensberater Berner

verweist auf einen grundsätzlichen Malus von Doppelspitzen, mit dem vor allem große Konzerne kämpfen. „An der Börse gilt die John-Wayne-Ideologie: Es kann nur einen geben.“

Doch genau das können sich Familienunternehmen oft nicht leisten: Hier müssen die Interessen von mehreren Geschwistern unter einen Hut gebracht werden,

## Interview über TopSharing: „Die Qualität der Entscheidungen nimmt zu“

**Verwandt mit dem Modell Doppelspitze ist das Konzept TopSharing. Dabei arbeiten beide Hälften des Führungsduos in Teilzeit. Auf der Ebene von Abteilungsleitern werden solche Modelle bei Großkonzernen wie Daimler oder Henkel bereits praktiziert. Julia K. Kuark hat das Modell maßgeblich mitentwickelt und den Begriff geprägt.**

*Wie verbreitet ist die Teilung von Führungspositionen?*

**Julia K. Kuark:** TopSharing kommt häufiger vor, als man denkt. In Familienunternehmen etwa sind Paare oder mehrere Personen in der Geschäftsleitung oft selbstverständlich, das wird jedoch nach außen nicht immer kommuniziert. Aber natürlich braucht TopSharing – wie jede Innovation – einige Zeit, um sich durchzusetzen.

*Sind einige Branchen hier weiter als andere?*

Momentan ist das Interesse in technischen Branchen hoch, weil es hier zurzeit schwer ist, gut qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Da sind Firmen eher bereit, auf die Wünsche der Menschen einzugehen. Und der Wunsch für mehr Work-Life-Balance ist klar: In einer repräsentativen Umfrage im Kanton Sankt Gallen gaben 90 Prozent aller befragten Männer an, gerne in Teilzeit arbeiten zu wollen! Die Lebensentwürfe der Menschen ändern sich sehr stark.

*Wie sollte TopSharing organisiert werden?*

Ein explizit definierter, gemeinsamer Verantwortungsbereich ist das Allerwichtigste. Außerdem sollte es in den Arbeitszeiten Überlappungen geben, vergleichbar mit einem Schichtwechsel im operativen Geschäft. Konkret bewährt hat sich zum Beispiel, wenn beide Partner je 60 Prozent arbeiten. Ich habe aber auch Beratungskunden, bei denen ein Teil des Führungsduos kleine Kinder hat und nur 50 Prozent arbeitet, ihre Kollegin dafür 70 Prozent.

*Macht 120 Prozent Arbeitszeit und Gehalt. Lassen sich diese zusätzlichen 20 Prozent betriebswirtschaftlich rechtfertigen?*

Ja. Denn zum einen erhöht sich durch TopSharing die Sicherheit, da nicht alles von einer Person abhängt und in Notsituationen immer zwei ansprechbar sind. Zum anderen höre ich von meinen Kunden immer wieder, dass die Qualität der Entscheidungen zunimmt. Ein Führungsduo begeht mehr unterschiedliche Lösungswege und entscheidet in komplexen Situationen schneller. Die Führungskräfte selbst sagen, dass sie mehr Freude an der Arbeit haben, leistungsfähiger und gesünder sind. Ich denke, beide Seiten profitieren von solchen Modellen. Außerdem muss man bedenken, was passiert, wenn TopSharing nicht praktiziert wird: Wenn eine Führungskraft, die in Mutterschaft geht, das Unternehmen verlässt und nicht zurückkehren kann, weil es keine Teilzeitangebote gibt, dann entstehen hohe Know-how-Verluste und Kosten.

Das Interview führte Constantin Gillies ■



**Dr. Julia K. Kuark**, Inhaberin der Unternehmensberatung JKK Consulting, Lenzburg/Schweiz, gilt als führende Expertin im Feld TopSharing. Kontakt: [contact@jkk.ch](mailto:contact@jkk.ch)

Foto: Andreas Sutter, Bern



## Starten Sie durch!

Ausbildung zum  
**ZERTIFIZIERTEN  
ASGODOM-COACH**

Coachingtools für  
Manager/innen  
**SOUVERÄN FÜHREN**

Lehrgangsbeginn  
Januar 2014

Jetzt  
anmelden!

**0049/89/98247490**  
oder Anmeldeformular auf  
[asgodom-coach-akademie.de](http://asgodom-coach-akademie.de)





es gibt keine Alternative zur Aufteilung der Chefposition. In diesem Fall raten Experten zu professionellem Coaching, gerade in der Anfangsphase. „Doppelspitzen können von alleine gar nicht funktionieren“, sagt Anke Nienkerke-Springer. Die Kölnerin arbeitet seit vielen Jahren als Topmanagement-Coach und wird häufig von Unternehmen angefragt, bei denen das Tandem an der Spitze lahm. Das Grundproblem dieser Konstellation beschreibt Nienkerke-Springer so: „Da kommen zwei Menschen zusammen, die sehr machtvoll sind – ansonsten hätten sie nicht diese Position erreicht.“



## „Was eine Doppelspitze braucht, ist die Lust am Unterschied.“

Dr. Anke Nienkerke-Springer, Inhaberin des gleichnamigen Consulting-Unternehmens in Köln, Topmanagement-Coach.  
Kontakt: info@nienkerke-springer.de

### Lust am Unterschied entwickeln

Spruch: Ganz nach oben schaffen es oft nur Alpathiere, und die würden am liebsten alleinverantwortlich agieren. Fehlt dem Spitzenpersonal die Bereitschaft, sich auf eine Teilung der Macht einzulassen, eskaliert die Lage schnell. Ein zäher Kampf entbrennt, in dem niemand gewinnen kann: Die Belegschaft teilt sich, Mitarbeiter schlagen sich auf die Seite der vermeintlich dominanten Führungskraft, um ihre Karriere voranzutreiben – oder wenden sich an das schwächere Glied, um Forderungen durchzudrücken. Häufig das Ende vom Lied: Nach zwei Jahren wird die Doppelspitze zugunsten einer Einzelperson aufgegeben und ein kollektives Aufatmen geht durch die Organisation.

Mit frühzeitigem Coaching lässt sich das Risiko für solche Fehlschläge verringern, meint Nienkerke-Springer. Sie beginnt ihre Arbeit meist mit einer Diagnose, in der die Grundlagen der Zusammenarbeit ausgelotet werden. Warum hat das Unternehmen die Doppelspitze installiert? Welcher Erfolg soll am Ende des Coachings stehen? Dann beginnen Einzel- und Dreiergespräche. Das oberste Ziel formuliert die Expertin so: „Es geht nicht darum, eine Komfortzone des kleinsten gemeinsamen Nenners einzurichten. Was eine Doppelspitze braucht, ist die Lust am Unterschied!“ Leicht fällt den Beteiligten dieses Umdenken natürlich nicht, schließlich liegt es in der Natur des Menschen, Unterschiede als störend zu empfinden.

Nienkerke-Springer versucht, ein anderes Denken zu vermitteln. Sie hilft den Managern durch eine Stärkenanalyse zunächst, besser ihre Rolle zu finden, und regt zur Selbstreflexion an. Dann wird gemeinsam nach einem Weg gesucht, die geteilte Verantwortung besser zu gestalten: Wie können sich die Partner strategisch ergänzen? Wie wird mit Konflikten umgegangen – und wie mit geteiltem Erfolg oder Neid?

Oft öffnet das Gespräch mit dem Coach als unabhängigem Sparringspartner den Beteiligten die Augen, Nienkerke-Springer: „Ich bin häufig der erste Kritiker.“ Zum Schluss werden die Ergebnisse in einer Zielvereinbarung zusammengefasst. Aber was ist, wenn sich das Führungsduo nicht zusammenraufen kann oder will? Mit diesem Risiko muss der Coach in dieser speziellen Kundensituation leben. „Ich spreche das zum Teil sogar gezielt an“, so Nienkerke-Springer. Allerdings: Auf die provozierende Aufforderung „Dann lassen Sie es doch einfach“ gehen die Beteiligten meist nicht ein.

Bei allen Schwächen: Experten sind sich einig, dass Doppelspitzen weiterhin Potenzial haben. „Das kann ein Erfolgsmodell der Zukunft sein“, meint Coach Nienkerke-Springer. Ihrer Meinung nach sprechen zwei Gründe dafür: Zum einen ist die Komplexität in vielen Geschäften mittlerweile so hoch, dass eine Person alleine sie nicht mehr beherrschen kann. Das bestätigt auch Andreas Wiggenghagen von Kemper System aus seiner Praxis: „Sie werden niemanden finden, der gleichzeitig ein guter Chemiker, Verkäufer und Kaufmann ist.“ Zum anderen kann die Teilung der Macht den Managern dabei helfen, ihre Work-Life-Balance zu verbessern. Was allerdings nicht bedeutet, dass die Doppelspitze über Nacht überall zum Alltag wird. Nienkerke-Springer: „Diese Konzepte müssen noch geübt werden.“

## Miele: Doppelt geführt seit 110 Jahren

► **Die Aufteilung:** Ein Unternehmen, zwei Köpfe – dieses Prinzip ist in kaum einem Unternehmen so tief in der DNA verwurzelt wie bei Miele. Seit 1899 liegt der Hausgerätekonzern in der Hand von zwei Gesellschafterclans – der Familie Zinkann und der Familie Miele. Aktuell teilen sich Reinhard Zinkann und Markus Miele den Chefposten. Die Autorin Kathrin Werner beschreibt in ihrem Buch „Vorbilder für Deutschland“ (Hrsg.: Peter May und Nikolaus Förster, Murmann-Verlag, November 2013) das ungleiche Paar so: Zinkann ist der offene, eloquente Typ, der in seiner Freizeit jagen geht. In der Firma ist er für Marketing und Vertrieb zuständig. Co-Chef Markus Miele dagegen scheut Interviews und wird nur gesprächig, wenn es um technische Details der Produkte geht. Er hält 51 Prozent der Anteile, Zinkann den Rest; drei externe Manager unterstützen das Unternehmen mittlerweile.

► **Das Erfolgsrezept:** Dass die Zweigleisigkeit bei Miele (Jahresumsatz: 2,77 Mrd. Euro) gut funktioniert, ist kein Zufall, sondern das Produkt einer einfachen Regel: Es muss Konsens geben. Die Geschäftsführer haben in der 110-jährigen Geschichte alle wichtigen Entscheidungen einstimmig gefällt. Es wird diskutiert, bis Einigkeit herrscht – auch wenn das mitunter lange dauert, wie Chef Markus Miele eingesteht. Damit es möglichst wenig potenzielle Streitpunkte gibt, handelt Miele nach einem ausgefeilten Gesellschaftervertrag, der noch aus der Gründungszeit stammt. Er bestimmt zum Beispiel, dass maximal die Hälfte des Gewinns ausgeschüttet werden darf. So wird ein häufiger Streitpunkt in Familienunternehmen schon von vornherein ausgeräumt. Außerdem regelt der Vertrag, wo, wann und wie der Familienrat mit der Geschäftsführung zusammentrifft. Auch Kriterien, die ein zukünftiger Chef erfüllen muss, sind hier niedergelegt – und natürlich das Konsensprinzip: Die Familie Miele darf, obwohl sie ein Prozent mehr Anteile hält, die Zinkanns niemals überstimmen.

Constantin Gillies ■