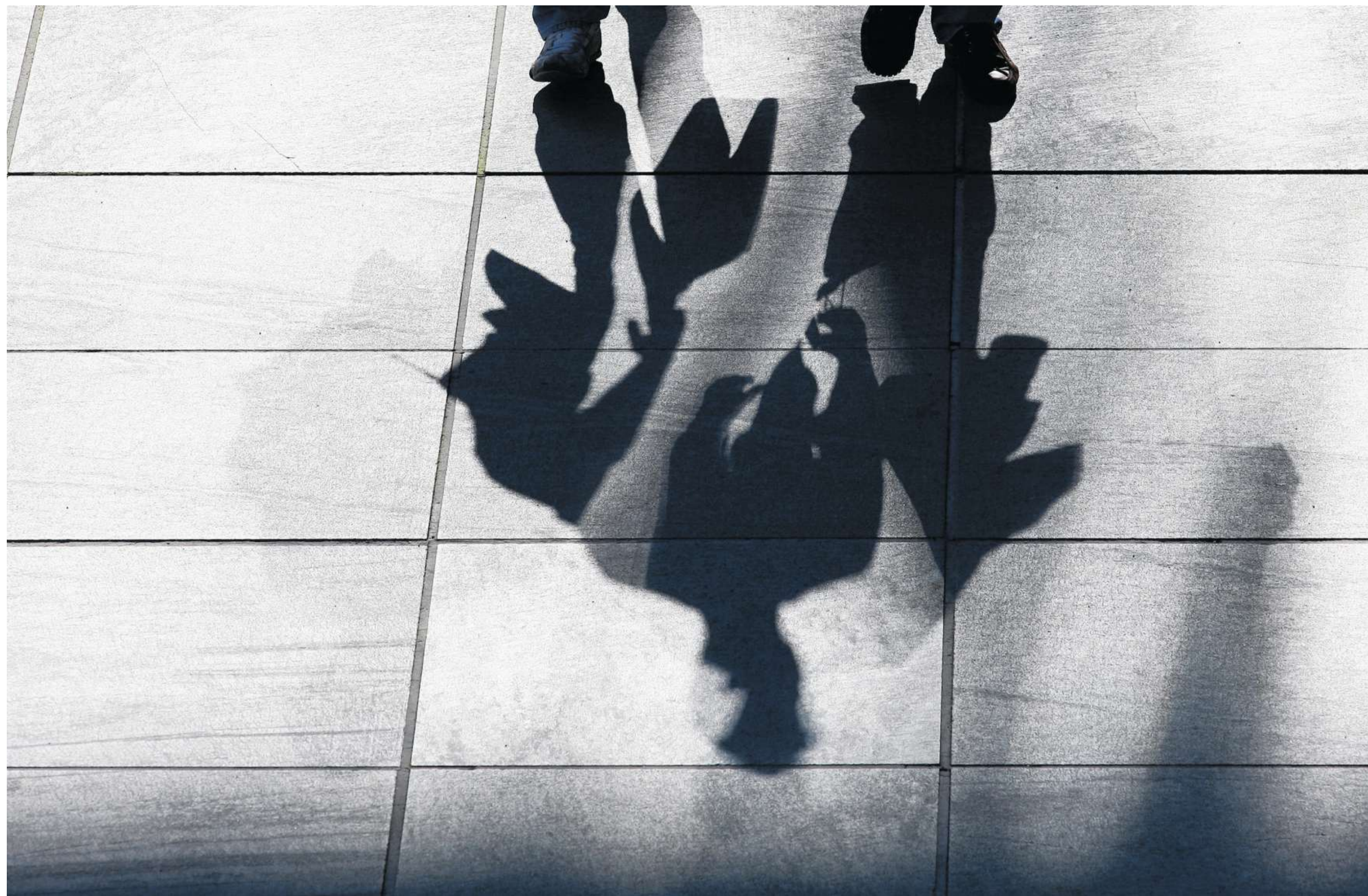


# Sind geteilte Chefposten Streitfallen oder eine Chance?

Doppelspitzen sind ein guter Weg für Führungskräfte, die mit reduzierten Pensen arbeiten wollen. UBS, Goldman Sachs, Firmengründer und Teilzeiter zeigen, wie das Teilen von Chef-Positionen funktioniert – und gelegentlich auch scheitert



Chefs haben oft das Gefühl, sich vierteilen zu müssen, um alles zu bewältigen. Ist man zu zweit, kann jeder auf seine Stärken setzen.

CHRISTIN SEVERIN, ERMES GALLAROTTI

Chefpositionen, so hört man häufig, seien unteilbar. Die Verantwortung müsse klar einer Person zuzuordnen sein, alles andere funktioniere nicht. Woher kommt eigentlich dieses Dogma? Und ist es nicht schon längst überholt?

Es gibt viele Gründe dafür, dass geteilte Führung scheitert: Man muss zusammenarbeiten, sich absprechen, Macht, Prestige, aber auch Wissen teilen. Das kann und will nicht jeder. Versucht einer der beiden Partner, sich auf Kosten des anderen zu profilieren oder den Co-Chef zu sabotieren, wird er mit Leichtigkeit viele Möglichkeiten finden, dies zu tun. Und dennoch: Geteilte Führungen, Co-Heads, Top-Sharing oder Doppelspitzen – welchen Begriff auch immer man wählt – tauchen in der Praxis immer wieder auf. So kündigte die UBS unlängst gleich zwei Doppelspitzen in absoluten Top-Positionen an. Kann das in einer Welt funktionieren, die gemeinhin als äusserst kompetitiv gilt und in der die Führungskräfte meist Alpha-Menschen mit ausgeprägtem Ehrgeiz und Affinität zur Macht sind?

## UBS mit zwei Top-Duos

Im internationalen Vermögensverwaltungsgeschäft, dem Kerngeschäft der UBS, teilen sich Tom Naratil und der jüngst zur Bank gestossene Iqbal Khan die operative Führung. Während Naratil das stärker handelsorientierte amerikanische Geschäft von New York aus leitet, kümmert sich Khan vom Zürcher Hauptsitz aus um das eher beratungs-

orientierte Wealth Management im Rest der Welt. Weil sich die Geschäftsmodelle der beiden Teileinheiten deutlich unterscheiden, werden sie auch auf unterschiedlichen IT-Plattformen geführt. Als Klammer, die Interessenkonflikten zwischen den beiden Spitzenmanagern entgegenwirken soll, dient ihre gemeinsame Verantwortung für das operative Ergebnis dieser Kerndivision. Diese Konstellation soll sie zur Zusammenarbeit motivieren, beispielsweise



Iqbal Khan  
Co-Head des UBS-  
Wealth-Management

Tom Naratil  
Co-Head des UBS-  
Wealth-Management

wenn es darum geht, sehr wohlhabenden Kunden Family-Office-Dienstleistungen über kontinentale Grenzen hinweg zugänglich zu machen. Wird diese derzeit in Umsetzung begriffene Initiative von Erfolg gekrönt sein, dürfte die Rechnung für beide aufgehen.

Ähnlich gelagert ist die Situation beim Duo Piero Novelli und Robert Karofsky, das die Investmentbank der UBS leitet. Auch sie werden gemeinsam am Ergebnis der Division gemessen, und auch sie sind in komplementären Geschäftsfeldern tätig. Während Novelli

beruflich im Geschäft mit Übernahmen und Fusionen gross geworden ist und das klassische, beratungsorientierte Investment Banking führt, leitet Karofsky von New York und London aus die Handelsaktivitäten der Investmentbank. Aber komplementäre Fähigkeiten und Erfahrungen können nur ausgespielt werden, wenn die Chemie stimmt – und das scheint im Fall von Novelli und Karofsky so zu sein. Das grösste Risiko sehen beide in der Schlitzhoh-



Robert Karofsky  
Co-Chef Invest-  
mentbank UBS

Piero Novelli  
Co-Chef Invest-  
mentbank UBS

keit mancher Mitarbeiter, die versuchen, die beiden Chefs gegeneinander auszuspielen. Um dem vorzubeugen, pflegen sie einen regen Meinungsaustausch – sie wissen jederzeit, welche Position der jeweils andere in einer Sache vertritt.

Generell gilt, dass für den Erfolg die Frage entscheidend ist, warum sich ein Unternehmen für eine Doppelspitze beziehungsweise in den tieferen Etagen für geteilte Führungspositionen entschieden hat. Geht es tatsächlich darum, dass zwei Menschen komplementäre Fähigkeiten einbringen und zusammen mehr

Kapazität haben, um einen wichtigen Geschäftsbereich zu führen? Oder sollen beide Kandidaten in der Praxis zeigen, wer es besser macht und sich damit vielleicht einmal für die Nachfolge des CEO qualifiziert? Geht es darum, Leute bei der Stange zu halten, die sonst abspringen könnten? Hätten beide den Spitzenjob lieber allein gehabt? Dann ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass es im Laufe der Zeit zu schädlichen Machtkämpfen kommt.

Älteren Semestern noch in Erinnerung ist das wenig glückliche Intermezzo von Oswald Grubel und John Mack an der Spitze der Credit Suisse, das von Ende 2002 bis Mitte 2004 dauerte. Die beiden Alphaner, die jeweils eine eigene Bank – die Credit Suisse und die amerikanisch geprägte Credit Suisse First Boston – führten, kamen beim Bestreben, die damals hochgehaltene One-Bank-Strategie umzusetzen, nicht nach Wunsch voran. Der Arbeitsvertrag von Mack wurde nicht verlängert, Grubel avancierte zum alleinigen Chef der gesamten Bank.

Spannungen in der Top-Etage sind bei geteilter Führung nicht selten und haben dem Modell einen schlechten Ruf eingebracht. Erinnert sei beispielsweise an die Deutsche Bank: Anshu Jain war als erfolgreicher Investmentbanker ein Hoffnungsträger, der ältere Jürgen Fischen sollte für Bodenhaftung und Verankerung in der deutschen Gesellschaft sorgen. Nach drei Jahren mit enttäuschenden Geschäftsergebnissen, einem dümpelnden Aktienkurs und zunehmend lauter Kritik der Investoren kündigten die beiden 2015 gemeinsam

ihren Rücktritt an. Das Einvernehmen zwischen Jürgen Schrempf und Robert Eaton nach der Fusion von Daimler-Benz mit Chrysler hielt keine zwei Jahre. Doppelspitzen, die aus Fusionen entstehen, bewähren sich häufig nicht.

## Ein Duo als Normalfall

Es gibt aber durchaus Fälle und Situationen, in denen zwei Personen mehr bieten können als eine. Ein überzeug-



Chris French  
Co-Head bei  
Goldman Sachs

Stefan Bollinger  
Co-Head bei  
Goldman Sachs

ter Verfechter der geteilten Führung ist Stefan Bollinger von der Investmentbank Goldman Sachs. Bei ihm kann man leicht den Eindruck gewinnen, dass sich Unternehmen und Führungskräfte direkt etwas vergeben, wenn sie auf geteilte Führung verzichten. «Wir ergänzen uns perfekt», sagt der Schweizer über seinen Co-Head Chris French, mit dem er bei Goldman Sachs die Leitung des Private Wealth Management für Europa, den Nahen Osten und Afrika teilt. French habe äusserst breite und langjährige Erfahrung in der Ver-

mögensverwaltung. Er selbst hingegen habe in seiner Karriere häufiger das Aufgabenfeld gewechselt und bringe daher ein breites Know-how aus diversen Bereichen ein. Bollinger und sein Mit-Chef kooperieren eng miteinander. Der Banker ist überzeugt, dass der stetige Austausch bessere Resultate bringt. «Allein ist man einfach nicht gut genug.»

Bei Goldman Sachs sind geteilte Führungen tief in der DNA verwurzelt. Sie erklären sich mit der 150-jährigen Geschichte der Bank, die lange nicht an der Börse kotiert war, sondern aus einem Partnernetzwerk entstand. Und selbst damals gab es bereits Co-Senior Partners. Um möglichst breit abgestützte Entscheidungen zu treffen, wurde die Handelsabteilung der US-Bank während der Finanzkrise 2008/09 sogar von einem Viererergremium geführt, und zwar recht erfolgreich. Diese Erfahrungen haben das Vertrauen in die geteilte Führung gefestigt, und darum hat der Ansatz bis heute Bestand. Selbst David Solomon, CEO von Goldman Sachs, hatte zuvor in der Bank verschiedentlich Co-Leitung-Positionen inne.

## «Arrangierte Ehe»

Entstehen aber in einem kompetitiven Umfeld nicht automatisch Machtspiele, bei denen der eine versucht, sich auf Kosten des anderen zu profilieren? Bollinger vermeint dies zumindest für sein Haus entschieden. Würde er versuchen, seinen Co-Leiter hinauszudrängen, wäre das wohl das Ende seiner Karriere.

Der Schweizer arbeitet inzwischen seit Jahren in geteilter Führung. Chris

French ist bereits sein siebter Co-Head. Ganz rosa ist das Bild, das er vermittelt, dennoch nicht. «Natürlich gibt es ab und zu Spannungen. Wir sind alles Leute mit starken Meinungen.» Die Qualität liegt aber offenbar genau darin, diese miteinander auszufechten. Bollinger sagt von sich selbst, er sei mit den Jahren wohl kompromissfähiger geworden. Das musste er auch, denn bei Goldman Sachs finden Tandems nicht von selbst zueinander – es sind vielmehr «arrangierte Ehen». In der Welt der Co-Leitungen ist das zwar ungewöhnlich, es muss aber nicht schlechter sein.

Das Gespräch über die Doppelspitze führt der Banker übrigens ohne sein Alter Ego, Was auf den ersten Blick merkwürdig erscheinen mag, entspricht durchaus der Logik des Modells: Während sich Bollinger in Zürich um die Journalisten kümmert, vertritt French die Einheit an diesem Tag an einem wichtigen Kundenanlass in New York. Zwei sind mehr als einer.

## Macht und Wissen teilen

Verhältnismässig häufig sind Tandems an der Spitze von Unternehmen, die von einem Duo gegründet wurden. In diese Kategorie gehört Sensirion aus Stäfa. 1998 von zwei Physikern aus der Taufe gehoben, hat der Hersteller hochwertiger Sensoren mittlerweile 800 Mitarbeiter und wird an der Börse mit 630 Mio. Fr. bewertet.

«Für uns war die Doppelspitze extrem effizient, wir hatten eine grössere Führungsspanne und konnten sehr schnell Entscheidungen treffen», erinnert sich

Felix Mayer, der heute zusammen mit seinem Mitgründer Moritz Lechner den Verwaltungsrat des Unternehmens präsidiert. Mayer war vor allem für den technischen Teil des Unternehmens mit der Produktentwicklung zuständig, während sich Lechner um den Verkauf und die Kunden kümmerte.

Er und sein Geschäftspartner hätten ein extremes Vertrauen zueinander, zudem hätten sie als Physiker beide denselben Hintergrund. «Wir haben nie am Gleichen gearbeitet, uns aber immer

ausgetauscht», so Mayer. Neben den vielen Vorteilen habe ihr Modell allerdings einen Nachteil gehabt, meint Mayer heute: Weil das Führungsduo sehr viel Macht und Einfluss gehabt habe, sei es für den Rest der Geschäftsleitung wohl manchmal schwierig gewesen, abweichende Lösungen zu vertreten. Seit Mayer und Lechner die operative Führung abgegeben haben, wird das Unternehmen von einem Allein-CEO geführt. «Der ist so effizient, der schafft das auch allein», witzelt Mayer, um dann etwas ernsthafter anzufügen, dass Sensirion heute als ausgewachsene Firma keine Doppelspitze mehr brauche. Trotz seinen positiven Erfahrungen würde Mayer den heutigen CEO-Posten bei Sensirion nicht als Top-Sharing mit reduzierten Pensen aufsetzen, weil dies seiner Ansicht nach zu viele Schnittstellen ergäbe.

Die meisten Unternehmen sähen die Teilung von Führungspositionen immer noch als Experiment an, erklärt Nathalie Amstutz, Professorin für Organisationsentwicklung an der Fachhochschule Nordwestschweiz. «Wenn eine Führungsposition neu zu besetzen ist, ist das schon eine Aufgabe.» Die Überlegung, diesen Posten dann auch noch aufzuteilen, stelle in dieser Optik einen zusätzlichen Aufwand dar. Amstutz ist jedoch davon überzeugt, dass Firmen dadurch von mehr Offenheit profitieren.

Dass Führung auch mit reduzierten Pensen funktioniert, zeigt das Beispiel der Rechtsschutzversicherung CAP, eines Tochterunternehmens der Allianz Suisse. Diana Pasquariello Schmid und Angelika Eckenstein-Haffer teilen sich die Leitung des Produktmanagements UWG mit drei Abteilungen und insgesamt 34 Mitarbeitenden mit einem Pensen von 50 beziehungsweise 70%. Am Anfang seien schon Bemerkungen gefallen wie «Du bist ja nur eine halbe Führungskraft», erinnert sich Pasquariello. Während das Duo zu Beginn, vor sieben Jahren, noch Erstaunen ausgelöst habe, sei es heute längst etabliert.

## Die Firmen sind sehr vorsichtig

«Man darf auch mal hässig sein oder enttäuscht.» Hat das Beispiel der beiden bei der CAP Schule gemacht? Ein wenig wohl schon. Es gibt zwar in der CAP inzwischen zwei weitere Führungsduos. Das Modell sei aber noch nicht fest etabliert, meint Eckenstein. Wichtig sei jedoch, ergänzt Pasquariello, eine Kultur der Offenheit gegenüber neuen Arbeitsmodellen zu schaffen. Irgendwann dringe es dann nach aussen. Leider gebe es aber auch genau das Gegenteil, berichtet sie weiter. Der Antrag einer Kollegin, bei einer Schweizer Grossbank eine Co-Leitung zu übernehmen, sei abgelehnt worden. So etwas gebe es nicht bei der Bank, sei ihr beschieden worden. Solche Bescheide wirkten über Jahre nach, ist Pasquariello überzeugt.

Allerdings, so betont Eckenstein, liege es auch an den Mitarbeitenden, selbst aktiv zu werden, wenn sie eine Führungsrolle in Teilzeit übernehmen wollten. Man könne nicht warten, bis einem eine solche angeboten werde.

«Wir sind beide sehr authentische Menschen», sagen die Frauen über sich. Deshalb könne es auch passieren, dass sie im Gespräch mit Mitarbeitenden in-



Diana Pasquariello  
Schmid  
Co-Chefin bei CAP

Angelika Ecken-  
stein-Haffer  
Co-Chefin bei CAP

unterschiedliche Positionen vertreten. Das empfinden die beiden jedoch nicht als mangelnde Loyalität. Eine Situation habe sich dadurch nie verschärft, sondern es habe eher dazu geführt, dass man eine gute Lösung gefunden habe. Insofern seien die Differenzen auch bei den Mitarbeitenden positiv angekommen. Dass das nicht immer in vollständiger Harmonie abläuft, ist den beiden bewusst: «Man darf auch mal hässig sein oder enttäuscht.»

«Wir sind beide sehr authentische Menschen», sagen die Frauen über sich. Deshalb könne es auch passieren, dass sie im Gespräch mit Mitarbeitenden in-

mal unterschiedliche Positionen vertreten. Das empfinden die beiden jedoch nicht als mangelnde Loyalität. Eine Situation habe sich dadurch nie verschärft, sondern es habe eher dazu geführt, dass man eine gute Lösung gefunden habe. Insofern seien die Differenzen auch bei den Mitarbeitenden positiv angekommen. Dass das nicht immer in vollständiger Harmonie abläuft, ist den beiden bewusst: «Man darf auch mal hässig sein oder enttäuscht.»

«Wir sind beide sehr authentische Menschen», sagen die Frauen über sich. Deshalb könne es auch passieren, dass sie im Gespräch mit Mitarbeitenden in-

«Wir sind beide sehr authentische Menschen», sagen die Frauen über sich. Deshalb könne es auch passieren, dass sie im Gespräch mit Mitarbeitenden in-

## Frauen in Führungspositionen

Dass geteilte Führungspositionen mit reduzierten Pensen ein wirksames Mittel sind, um mehr Frauen in Führungspositionen zu berufen, liegt auf der Hand. Die Idee des Jobsharings, das sich in der Regel auf untere Positionen bezieht, könne grundsätzlich auf Führungspositionen ausgedehnt werden, sagt

Doppelspitzen, die aus Fusionen entstehen, bewähren sich häufig nicht.

Renka Krone, Geschäftleiterin des Vereins Part-Time-Optimierung (PTO). Das mache eine Teilzeitanstellung auch für Männer interessanter, die häufig davon zurückschrecken, weil sie einen Karriereknick befürchteten.

Tandems harmonieren nach Ansicht von Krone besser, wenn sie nicht von aussen zusammengeführt werden, sondern selbst zusammenfinden. Der Verein PTO hat aus diesem Grund die Matchmaking-Plattform Wejobshare.ch aufgebaut, die mit Algorithmen nach einem passenden Partner sucht. Nach der Findungsphase müssen die Beteiligten die Weichen für die Zusammenarbeit stellen. «Einige Paare funktionieren auf Anhieb, andere fühlen sich wohler, wenn sie die Werkzeuge und Techniken für eine gute Zusammenarbeit durch eine Beratung vermittelt bekommen», so Krone.

## Unfreiwillige Duos scheitern

Werden die Grundregeln beachtet, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das Teilen der Führung funktioniert. Zum Scheitern verurteilt sind hingegen Zweiergespanne, die nie zusammenkommen wollten. Empfänden beispielsweise die Geschäftsleitung oder der Verwaltungsrat einen Chef als schwach oder ideenlos und ordnen ihm einen Kompagnon zu, den er nur zähneknirschend akzeptiert, sind die Voraussetzungen für eine geteilte Führung nicht gegeben. Ebenso aussichtslos ist es, wenn der Neuantritt seine Position vor allem als Sprungbrett für die nächste Karrierestufe sieht.

Jede Geschichte, jedes Beispiel eines Misserfolgs kann den Eindruck erwecken, der Ansatz stimme nicht. Entscheidend für den Erfolg ist aber weniger das Modell als die Menschen und ihre Motivation, sich eine Führungsposition zu teilen. Eine Voraussetzung für die weitere Verbreitung von Doppelspitzen ist allerdings, dass Unternehmen bereit sind, Neues zu wagen und traditionelle Arbeitsmodelle zu hinterfragen.