



Markus Gmür

Erfolgsfaktoren der Führung in der Doppelspitze

Vortrag zum Swiss Olympic Forum 2019

Ausgangspunkt

Führung in der Doppelspitze ist eine schwierige Herausforderung, weil sie nicht von einer einzigen Person, sondern immer nur im Zusammenspiel bewältigt werden kann.

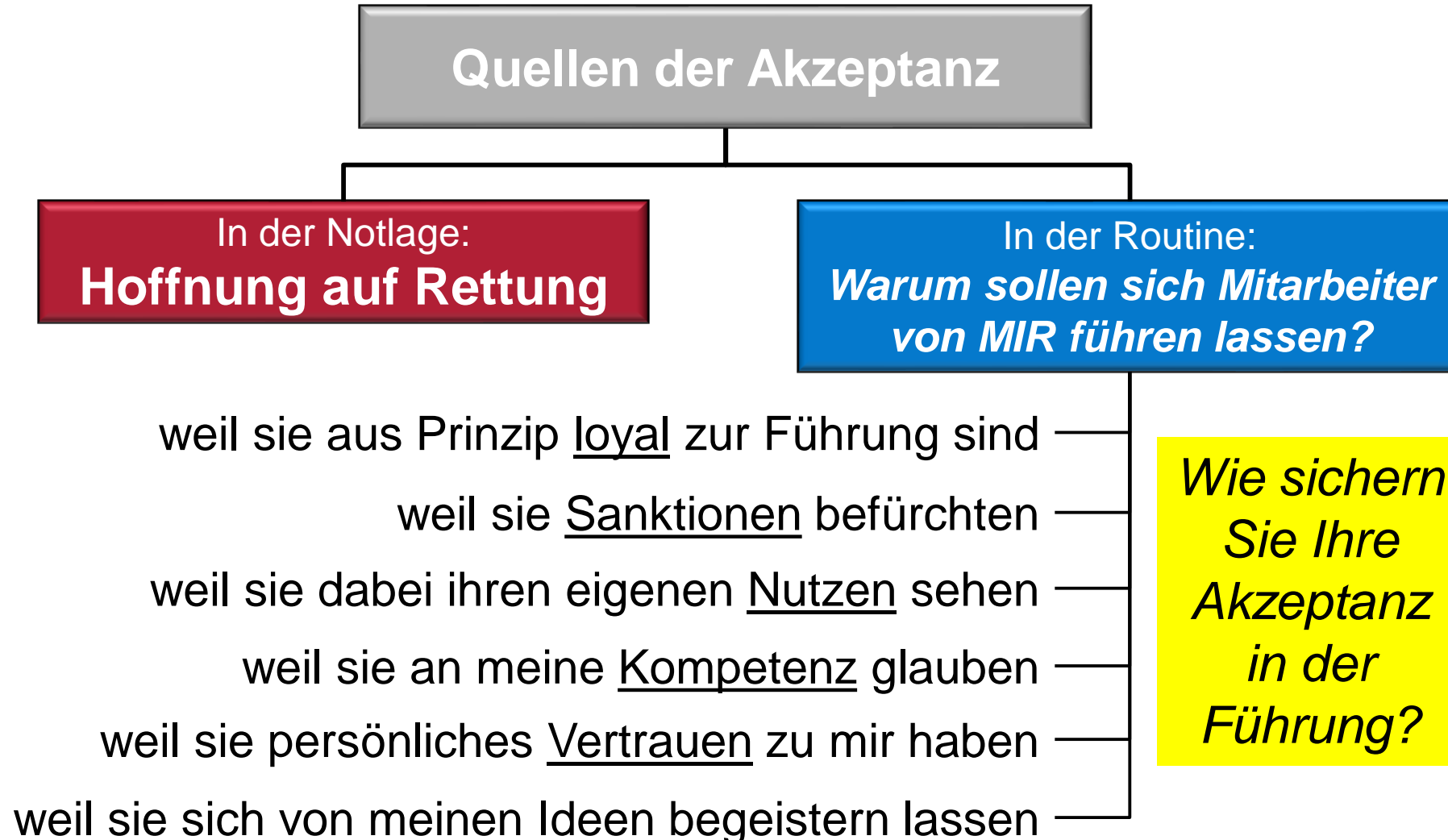
Thesen zur Führung

Führungserfolg entsteht aus Akzeptanz und Impuls:

- Wird der Führungsanspruch anerkannt und lassen sich die Geführten dadurch bewegen?
- Setzt die Führungskraft an der richtigen Stelle an, und erzielt sie damit die gewünschte Wirkung?

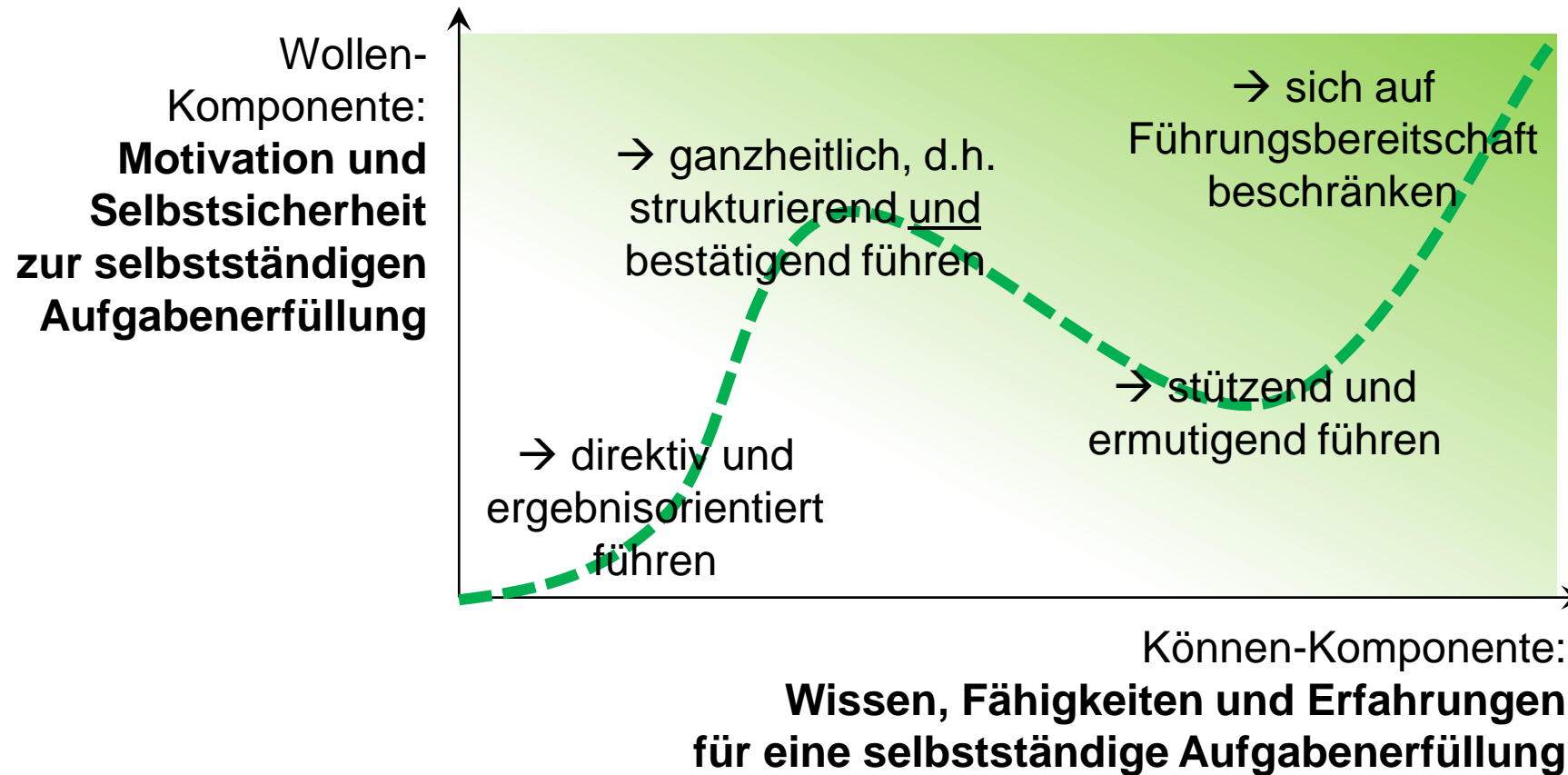
Damit Führungserfolg auch im Organisationserfolg resultiert, muss die Leitung natürlich auch sachkompetent und situationsgerecht handeln ...

Führungserfolg durch Akzeptanz



Führungserfolg durch reifegradgerechte Impulse

Wie hoch ist der aufgabenbezogene Reifegrad Ihrer Mitarbeitenden? (nach Hersey & Blanchard)



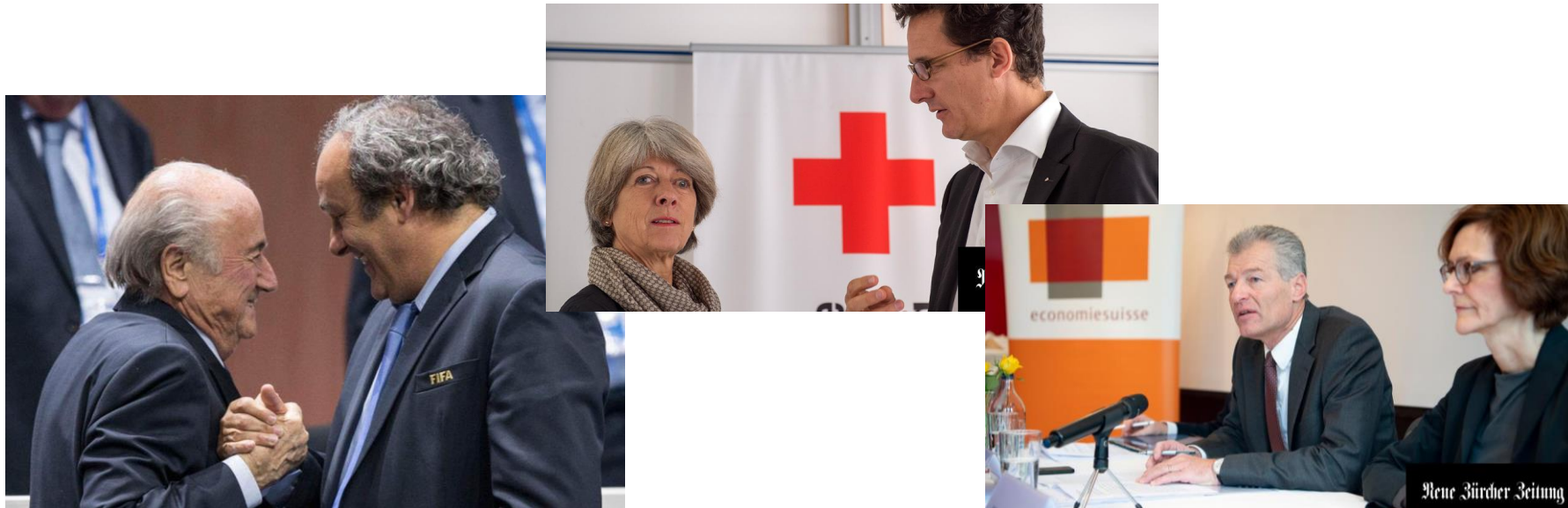
Erfolgsformel der Führung

Führungserfolg = Akzeptanz x Impuls

These zur Führung in der Doppelspitze

In einer Doppelspitze ist Führungserfolg darüber hinaus ein Ergebnis von Beziehung und Koordination:

- Wer hat welche Position nach innen und aussen?
- Folgt der Führungsauftritt vereinbarten Regeln?



Doppelspitzenführung als Herausforderung

Akzeptanz:

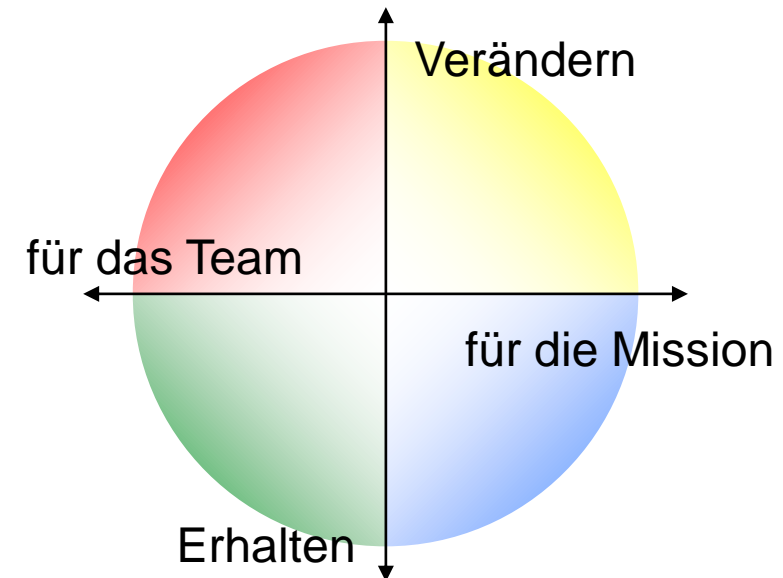
- 1. Was zählt in der Organisation, und was tragen Präsident/in und Direktor/in dazu bei?*
- 2. Haben Präsident/in und Direktor/in eine Akzeptanz in der Organisation, die ihrer Rolle und ihrem Anspruch entspricht?*
- 3. Gibt es einen gegenseitigen Respekt zu den Fähigkeiten und Werten des/der Anderen?*

Impuls:

- 1. Wird der Verband ziel- und ergebnisorientiert geführt?*
- 2. Gibt es eine Klarheit in der Aufteilung der Führungsrollen – innerhalb der Dyade und aus Sicht der Mitarbeitenden?*
- 3. Führen Präsident/in und Direktor/in die Organisation reifegradgerecht und stimmen sie sich dabei ab?*

Doppelspitzenführung als Chance

- Führungsaufgaben sind vielfältig.
- Menschen in Führungspositionen sind ebenso vielfältig, aber (fast) niemand kann allen Aufgaben in gleicher Weise gerecht werden.
- Führen in der Doppelspitze bietet die Chance, dass die Führungsverantwortung nach den individuellen Stärken und Schwächen aufgeteilt werden.



Machtverteilung in der Doppelspitze

Die klassische Verbandsrealität?

«Nach den Statuten unserer Organisation entscheidet der Präsident über die grossen Fragen und der Geschäftsführer über die kleinen.»

«Darüber, was gross und klein ist, entscheidet der Geschäftsführer.»

in Anlehnung an ein Zitat aus Arno Sölter «Der Verbandsmanager», Otto Schmidt Verlag, Köln 1976, S. 266

Zusammenarbeit in der Doppelspitze

VMI-Studie zur Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt in Schweizer Verbänden (Bürgisser 2010)

- Befragung von Präsident/innen und Geschäftsführer/innen in 160 Schweizer Verbänden
- Untersucht wurden die Konflikthäufigkeit in der Doppelspitze und der Einfluss möglicher Konfliktursachen:
 - Persönlichkeit
 - Erfahrungen und Expertise
 - Vertrauensbeziehung
 - Machtverteilung
 - Aufgabenverteilung und Kommunikationshäufigkeit
 - Organisationsstruktur

Machtverteilung in der Doppelspitze

Wahrgenommene Machtverteilung in den Dyaden:

Präsident(in) erachtet sich als ...

		stärker	gleich	schwächer
<i>Geschäfts- führer(in) erachtet sich als ...</i>	schwächer	10 %	7 %	1 %
	gleich	15 %	37 %	4 %
	stärker	3 %	18 %	3 %

Konflikthäufigkeit ist (ceteris paribus) am geringsten, wenn beide sich als gleich stark ansehen.

Am höchsten ist sie hingegen bei einer Dominanz des Präsidiums.

Abweichungen der Befragten bedeuten auch erhöhte Konflikthanfälligkeit.

Machtverteilung – weitere Befunde

- Je grösser der Verband, umso stärker die Position der Geschäftsführung (in Abhängigkeit von der Branche).
- Die Konflikthäufigkeit ist nicht nur bei einem Machtgleichgewicht geringer, sondern auch:
 - bei starker Vertrauensbasis und Werteübereinstimmung (insbesondere wenn es eine starke Informationsasymmetrie gibt),
 - bei intensiver Kommunikation zwischen Präsidium und Geschäftsführung und
 - bei schriftlicher Fixierung der Aufgabenverteilung.

Fazit

- Führungserfolg in der Doppelspitze verlangt, dass sich die beiden Exponenten über ihre eigene Rolle, über die Beziehungen und den koordinierten Auftritt nach aussen klar und einig sind.
- Ein gedeihliches Zusammenwirken an der Doppelspitze beruht auf einer guten Machtbalance, gegenseitigem Vertrauensvorschuss und einer ausreichenden Struktur.
- Führen in der Doppelspitze ist sowohl eine Chance, als auch eine Herausforderung. Nutzen Sie die Chancen und arbeiten Sie an den Herausforderungen!