



Fachtagung Führung von Non-Profit- Organisationen

Donnerstag, 22. März 2018

So funktioniert die Geschäftsleitung als Team

von Dr. Christian Schepers
Projektleiter

Ein Praxisfall

«Die Geschäftsführerin hat kaum Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben. Sie ist vorwiegend als ‚Mädchen für alles‘ tätig.» (ein Mitglied des Vorstands)

«Ich bin überlastet. Meine Geschäftsleitungs-Kolleginnen und -Kollegen sind nicht qualifiziert und liefern keine gute Arbeit ab. Wir haben in der Geschäftsleitung (GL) persönliche Konflikte.» (die Geschäftsführerin)

«Die Geschäftsführerin mischt sich in operative Fragen ein, die in meiner alleinigen Kompetenz liegen.» (ein Mitglied der GL)

«Wenn ich einen Vorstoss mache, wird das durch die Geschäftsführerin nicht aufgenommen.» (ein Mitglied der GL)

Das sind Zitate aus Interviews, welche wir im Rahmen einer Organisationsanalyse in einer NPO mit einem sozialen Leistungsauftrag durchgeführt haben. Sie dokumentieren einen erschreckenden Zustand der GL-Zusammenarbeit. Hier wird nicht nur nicht zusammengearbeitet, hier wird gegeneinander gearbeitet. Dabei gäbe es dringende Aufgaben anzupacken, denn die Rahmenbedingungen, in denen die Institution tätig ist, ändern sich grundlegend und sind äusserst herausfordernd.

Ist das ein Einzelfall? Aus unserer Erfahrung müssen wir sagen: «Nein.» Es ist zwar ein krasser Fall, aber auf ähnliche Probleme stossen wir immer wieder. Viele Geschäftsleitungen von NPO funktionieren nicht. Warum ist das so?

Diversität in der GL ist bereichernd, erhöht aber auch das Konfliktpotenzial

Ursachenforschung

Persönliche Prägung der GL-Mitglieder

- Mitglieder der GL sind meist gestandene Persönlichkeiten mit ausgeprägtem Macht-sinn, die es gewohnt sind sich durchzusetzen, nicht gerne nachgeben und nicht leicht zu einem Konsens finden. In NPO sind sie ausserdem häufig ideell motiviert und vertreten leidenschaftlich Überzeugungen.
- Die Diversität in den Geschäftsleitungen hat zugenommen, insbesondere im Hinblick auf Geschlecht und Nationalität. Diversität ist bereichernd, und wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass eine heterogene Zusammensetzung der Belegschaft positive Auswirkungen auf den Erfolg haben kann (Buche et.al., [2013], S. 483-501. Noland et.al., [2016]). Aber Diversität erhöht auch das Konfliktpotenzial.

Standort-Prägung der Institution

Viele Institutionen bestehen aus operativ weitgehend eigenständigen Betrieben mit eigener Geschichte, eigenen Angeboten, eigener Identität und eigener Betriebskommission. Wenn in solchen Institutionen überhaupt eine Geschäftsleitung berufen wird, verstehen sich die Leiterinnen und Leiter der Betriebe oft in erster Linie als Interessenvertreter Ihrer Standorte und nicht als Mitglieder der Geschäftsleitung der gemeinsamen Institution.

Was tun?

In der Privatwirtschaft wird nicht selten das Personal gewechselt, wenn es nicht wunschgemäss läuft. In NPO in der Schweiz ist das nicht üblich. Es soll aber nicht verschwiegen werden, dass ein Personalwechsel ein Problem in kurzer Zeit lösen kann.

Welche anderen Lösungsansätze führen zu einer besseren Zusammenarbeit in der GL?

Die GL als Gremium

Koordinieren und Entscheiden

Die Diskussion in der Gruppe erleichtert die Koordination wenn es darum geht, durch Geben und Nehmen etwas in Einklang zu bringen. Ein typisches Beispiel ist das Festlegen des Jahresbudgets. Gruppen sind bewährt für die Interessenvertretung. Bevor entschieden wird, hört jeder die Interessen aller Beteiligten. Die Kommunikation in der Gruppe ist effizienter als der bilaterale Austausch, vorausgesetzt, die Beteiligten geht es auch wirklich etwas an. Der Gruppe wird ausserdem attestiert, dass sie bessere Entscheidungen trifft als das Individuum. Begründet wird dies damit, dass in einer Gruppenentscheidung mehr Informationen, mehr Erfahrungen und komplementäre Fähigkeiten zu einem besseren Urteil führen. Ausserdem führt der vorgängige Diskurs bei den einzelnen Gruppenmitgliedern und der Gruppe insgesamt zu einem Erkenntnisgewinn.

Klarheit und Disziplin

Koordinieren und Entscheiden sind zwei wichtige Aufgaben, bei denen die Gruppe gegenüber dem Individuum im Vorteil ist. Eine Geschäftsleitung, welche sich auf diese zwei Funktionen beschränkt, braucht vor allem klare Regeln und die Disziplin, sich an diese Regeln zu halten. Dazu hilft ein GL-Reglement (vgl. Abb. 1).

Für das Koordinieren und Entscheiden in der GL braucht es Klarheit und Disziplin

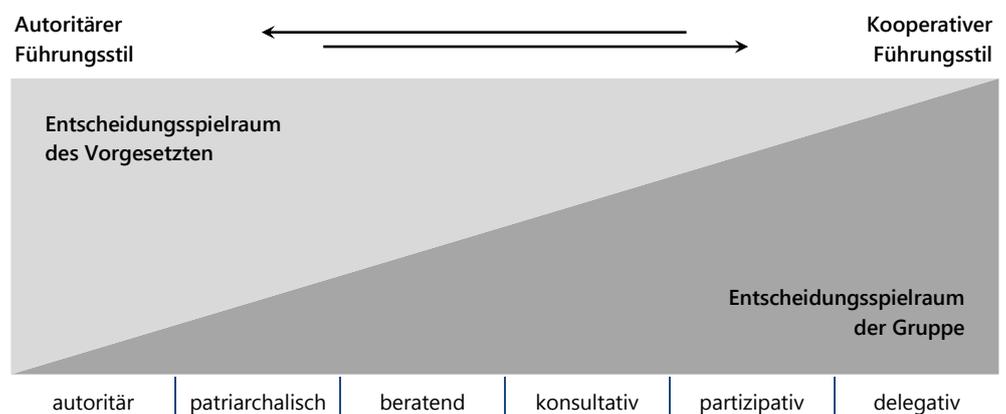
Abbildung 1: GL-Reglement

Zusammensetzung	
Mitglieder	Die GL besteht aus der Geschäftsführerin oder dem Geschäftsführer und den Bereichsleitenden.
Vorsitz	Die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer ist Vorsitzende oder Vorsitzender der GL.
Stellvertretung	In der GL vertreten sich die GL-Mitglieder gegenseitig. Die oder der Abwesende bestimmt die Stellvertretung.
Aufgaben	
Vorgaben	Die GL arbeitet auf der Grundlage der durch den Vorstand genehmigten Vorgaben.
Controlling	Laufende Steuerung mit Kennzahlensystem und Reporting.
Finanzen	Beantragen der Genehmigung der Jahresrechnung und des Jahresberichts an den Vorstand.
Kommunikation	Koordinieren der bereichsübergreifenden Kommunikation.
Personal	Identifizieren und Planen der Entwicklung von Schlüsselkräften, Besetzen von Schlüsselpositionen.
GL-Sitzungen	
Intervalle und Dauer	Die GL trifft sich so oft es erforderlich ist zu P...

Ein kooperativer Führungsstil heisst nicht, dass nicht geführt wird

Anders als in Vorstand oder Stiftungsrat findet man bei der Geschäftsleitung häufig das Prinzip, dass zwar bei der Beschlussfassung Konsens angestrebt wird, bei dessen Fehlen aber nicht abgestimmt wird, sondern die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer entscheidet. Das ist eine Frage des Führungsverständnisses und der Institutionskultur. Unserer Erfahrung nach braucht ein GL-Gremium Führung, sonst besteht die Gefahr, dass sich das Gremium verliert, mit sich selbst beschäftigt und nicht produktiv ist. Das bedeutet nicht, dass die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer auch bestimmt. Ein kooperativer Führungsstil heisst nicht, dass nicht geführt wird, sondern dass anders geführt wird. Eine Geschäftsführerin oder ein Geschäftsführer kann durchaus die Rolle eines Coachs oder einer Moderatorin der Geschäftsleitung einnehmen (vgl. Abb. 2. Quelle: Forrer F. & Schöni, M., S. 67).

Abbildung 2: GL-Führungsstil



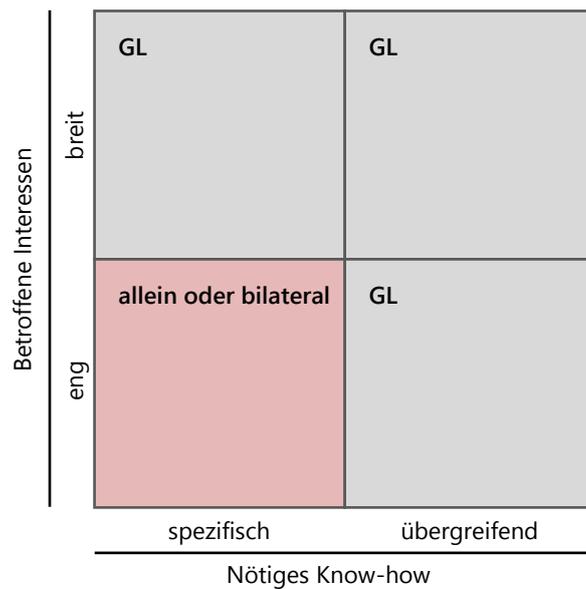
Themen, die individuell entschieden werden können, gehören nicht in die GL

Die GL entlasten

Fragen, die individuell entschieden werden können, gehören nicht in die GL. Themen, die bilateral geklärt werden können, sind bilateral zu klären. In der GL sollen die Themen von grosser Tragweite für die gesamte Institution besprochen werden, bei denen das Know-how und die Meinung aller wesentlich zur Entscheidungsfindung sind (vgl. Abb. 3).

Eine GL, die wie beschrieben relevante Themen diskutiert und entscheidet und sich diszipliniert an die Spielregeln hält, funktioniert gut, d.h. effizient und produktiv. Die GL-Mitglieder dürfen die Interessen «ihres» Bereichs vertreten, sie sollen es sogar. Das viel geschmähte Silo-Denken ist erlaubt, die Gesamtinteressen muss vor allem die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer im Auge behalten. Die GL funktioniert. Aber sie funktioniert noch nicht als Team.

Abbildung 3: Welche Entscheidungen gehören in die GL?



Die GL als Team

Wann ist ein Team nötig?

Ein Team ist nötig, wenn neue Lösungen erarbeitet werden müssen. Das ist mehr als koordinieren und entscheiden. Es geht um Kreativität. Typische Beispiele für solche Aufgaben sind das Entwickeln einer Strategie, eines Systems für das Qualitätsmanagement, die digitale Transformation oder das Ändern der Unternehmenskultur. Solche Aufgaben verlangen Zusammenarbeit, die deutlich über Koordinieren und Entscheiden hinausgeht.

Damit ein Team funktioniert, müssen verschiedene Voraussetzungen gegeben sein.

Die Team-Zusammensetzung

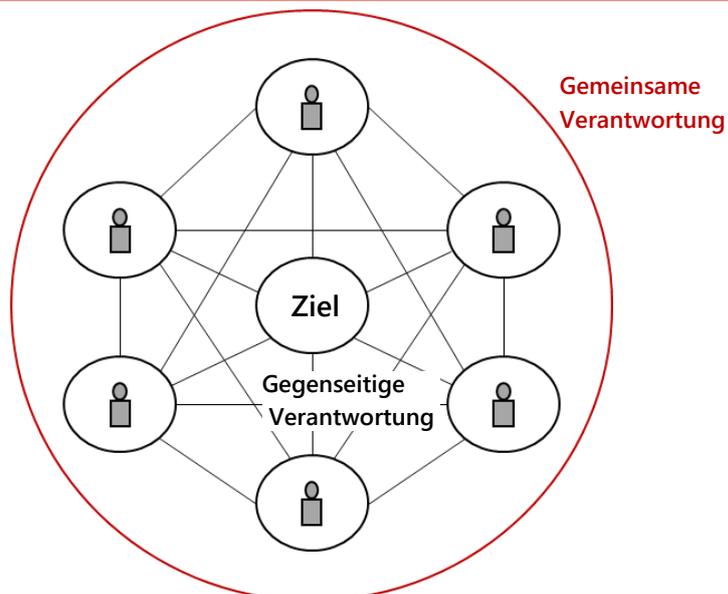
Gutes Teamwork verlangt Methoden-, Sozial- und Fachkompetenz. Während die beiden erstgenannten Fähigkeiten für jede Aufgabe dieselben sind, sind die benötigten Fachkompetenzen je nach Fragestellung verschieden. Man könnte meinen, dass eine GL in toto für jede Fragestellung über die geforderte Expertise verfügt. Aber das ist – wenn wir ehrlich sind – eher selten der Fall. Bei der Sozialkompetenz ist es ähnlich. GL-Mitglieder sind es gewohnt, zu führen. Zusammenarbeit im Team verlangt aber Diskussion auf Augenhöhe.

Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel

Erfolgreiche Teams arbeiten an einem konkreten Ziel, mit dem sich alle Teammitglieder identifizieren und das für alle relevant ist. Dieses Ziel ist einmalig, nicht dauerhaft. Und es unterscheidet sich von den individuellen Zielen der einzelnen Team-Mitglieder. Es braucht keineswegs selbst gewählt zu sein. Im Gegenteil, normalerweise wird es vorgegeben, sei es durch den Vorstand oder Stiftungsrat, sei es durch die Geschäftsführerin oder den Geschäftsführer. Wichtig ist nur, dass die Teammitglieder hinter dem Ziel stehen.

Setzen Sie Teamarbeit als «Arbeitsmodus» für bestimmte Aufgaben ein!

Abbildung 4: Teamarbeit



Es muss klar geregelt sein, für welche Fragen die GL zuständig ist und wie ein Entscheid gefunden wird

Erfolgreiche Teams verwenden ausreichend Zeit darauf, dieses Ziel bei allen Team-Mitgliedern zu verankern. Denn Identifikation ist die Basis für eine weitere Gelingensbedingung: Jedes Team-Mitglied empfindet jedem anderen gegenüber Verantwortung, und damit wird die Verantwortung gemeinsam (vgl. Abb. 4).

Aus der gemeinsamen Verantwortung entsteht ein Verpflichtungsgefühl und daraus ergibt sich, dass im Team jedes Team-Mitglied selbst einen massgeblichen Beitrag zur Erfüllung des Ziels erfüllt. Wenn Aufgaben an Aussenstehende oder ausschliesslich einzelne Teammitglieder delegiert werden, entsteht keine Teamarbeit.

Das Team als «Arbeitsmodus» für die GL

Damit ein Team funktioniert, braucht es also die richtige Besetzung, ein gemeinsames Ziel und gegenseitige Verantwortung für dessen Erfüllung. Psychosoziale Aspekte können auf einer übergeordneten Ebene die Teamarbeit beeinträchtigen wie auch beflügeln. Es wäre aber eine Illusion zu glauben, dass Sie schlecht funktionierende Teams ausschliesslich mit Teamentwicklungsmassnahmen zu erfolgreichen Teams machen können, wenn die vorstehenden Bedingungen nicht erfüllt sind.

Wie wir gesehen haben, braucht eine GL für Aufgaben, bei denen es um Koordination und Entscheiden geht, nicht als Team im beschriebenen Sinn zu funktionieren, sondern sie muss als Gremium funktionieren. Es muss klar geregelt sein, für welche Fragen die GL zuständig ist und wie ein Entscheid gefunden wird. Und an die Regeln muss sich die GL diszipliniert halten. Dafür sollte die oder der Vorsitzende der GL in der Führungsrolle Verantwortung übernehmen. Die meisten Aufgaben, mit denen sich eine GL regelmässig zu beschäftigen hat, gehören in diese Kategorie: Personalfragen, Budget, Investitionsentscheide und dergleichen.

Dies genügt nicht bei Problemen, die eine kreative Lösung erfordern. Dazu gehören z.B. Strategie-Entwicklung, Neuorganisation und andere konzeptionelle Aufgabenstellungen. In diesen Fällen verspricht nur Teamarbeit Erfolg. Es ist deshalb empfehlenswert, die Teamarbeit explizit als temporären Arbeitsmodus für entsprechende Aufgaben einzusetzen. Dass dieser Arbeitsmodus sowohl eine andere Arbeitsweise als auch ein anderes Rollenverständnis mit sich bringt, muss ausdrücklich bewusst gemacht werden. Am besten gelingt dies, wenn Meetings im Teammodus zeitlich von «normalen» GL-Sitzungen getrennt abgehalten werden. Auch ein räumlicher Wechsel unterstützt das Bewusstsein für den anderen Modus. Dieses explizite Unterscheiden erleichtert auch den Einbezug von Experten, die nicht Mitglieder der GL sind. Die GL kann nur als Team funktionieren, wenn sie sich selbst als Team wahrnimmt und die angestammte Rolle des GL-Gremiums – vorübergehend – verlässt.

Resümee

Eine Geschäftsleitung muss in erster Linie als Gremium zur Koordination und Entscheidungsfindung funktionieren. Dazu braucht es klare Regeln und Disziplin. Eine spürbare Entlastung der Geschäftsleitung ist möglich, wenn Themen, die allein oder bilateral geklärt und entschieden werden können, nicht in der GL behandelt werden. Nur wenn neuartige Lösungen zu erarbeiten sind, die Kreativität erfordern, ist Teamarbeit gefragt. Erfolgreiche Teamarbeit setzt die richtige personelle Besetzung, ein gemeinsames Ziel und gegenseitige Verantwortung voraus. In der Teamarbeit haben die Mitglieder eine andere Rolle als bei Koordinations- oder Entscheidungsaufgaben. So verstanden bietet sich Teamarbeit als temporärer «Arbeitsmodus» für die GL an.

Quellen:

Buche, A., Jungbauer-Gans, M., Niebuhr, A. & Peters, C. (2013). Diversität und Erfolg von Organisationen. Zeitschrift für Soziologie, Jg. 42, Heft 6, Dezember 2013.

Forrer, F. & Schöni, M. (2011). Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

Noland, M., Moran, T. & Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. <https://piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf>

Autor



Dr. Christian Schepers

Projektleiter

Dr. Christian Schepers hat an der Universität Bayreuth zum Dr. rer.pol. promoviert und an der Universität St.Gallen sein Studium der Betriebswirtschaft mit Vertiefung Finanz- und Rechnungswesen als lic.oec. HSG abgeschlossen. Seine Schwerpunkte sind

- **Strategieentwicklung** mit Institutionen für Menschen mit Behinderungen, Institutionen für berufliche Integration, Alters- und Pflegeheimen, kantonalen Hilfsorganisationen und Gesundheitsligen, gemeinnützigen Wohngenossenschaften
- **Organisationsanalysen und -Optimierungen** mit Institutionen für Menschen mit Behinderungen, Institutionen für berufliche Integration, gemeinnützigen Wohngenossenschaften
- **Entwicklung von Legislaturzielen** mit Städten und Gemeinden
- **Entwicklung von Betriebs- und Geschäftskonzepten** mit Institutionen für Menschen mit Behinderungen, Fachhochschulen, kantonalen Departementen

Er ist Koautor des Buches «Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern».