

Organisation der Schnitt- stelle zwischen Vorstand und Geschäftsleitung



Fachtagung

Montag, 19. Juni 2023

Spannungsfeld der Führungsebenen

Die Zusammenarbeit zwischen dem strategischen Organ (Vorstand oder Stiftungsrat) und der operativen Führung ist oft geprägt von unklaren Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen, mangelnder Kommunikation oder unterschiedlichen Vorstellungen über die Zukunft der Institution.

Wird Ihr strategisches Organ rechtzeitig über relevante Geschäfte und Entscheidungen informiert und einbezogen? Erhält Ihre Geschäftsführung die notwendige Unterstützung und Freiräume durch das strategische Organ? Sind die Aufgaben des strategischen und des operativen Organs sowie die Zusammenarbeit in Ihrer Institution geklärt und schriftlich festgehalten?

Der Artikel gibt Ihnen Anregungen zur Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen strategischem und operativem Führungsorgan und zeigt konkrete Lösungsansätze auf, wie das Spannungsfeld zwischen den Führungsebenen in sozialen Institutionen reduziert werden kann.

Herausforderungen in der Zusammenarbeit

Die Spannungsfelder in sozialen Institutionen werden durch verschiedene interne Faktoren geprägt, wie z.B. zurückhaltende strategische Führung, mangelhafte oder unregelmäßige Zusammenarbeit und Arbeitsweise, (zufällig) gewachsene personelle Zusammensetzungen von Gremien, nicht mehr zeitgemäße Strukturen oder mangelhafte Aufgabenerfüllung.

Führung und Arbeitsweise

In einigen Einrichtungen agieren die strategischen Gremien eher zurückhaltend. Sie sind froh, wenn das Tagesgeschäft funktioniert und sie nicht mit allzu vielen Problemen konfrontiert werden, schliesslich sind die Mitglieder oft ehrenamtlich tätig und stehen meist selbst noch im Berufsleben. Die fehlende Führung durch ein «schwaches» strategisches Organ wird daher oft durch eine starke Geschäftsleiterin oder einen starken Geschäftsleiter kompensiert. In der Praxis führt dies dazu, dass die Geschäftsleitungen eigenmächtig handeln (oder handeln müssen!) und das strategische Gremium aus ihrer Sicht zu wenig einbezogen wird. Die Geschäftsführung gibt die Route vor und der Vorstand bzw. Stiftungsrat wird lediglich informiert.

In anderen Institutionen gibt es sehr starke strategische Organe und dementsprechend eher passive Geschäftsführungen. Das strategische Gremium gibt die Richtung vor und dominiert damit die operative Führung. Es mischt sich auch in operative Aufgaben ein. Dies kann dazu führen, dass vom strategischen Gremium beschlossene Entwicklungen nur unzureichend umgesetzt werden, die Geschäftsführung chronisch hinterherhinkt oder ihre angestammte Rolle nicht optimal ausfüllen kann, was zu Frustrationen auf beiden Seiten führt. Erschwerend kommt oft hinzu, dass nicht ausreichend informiert und kommuniziert wird und die Zusammenarbeit, auch aus den oben genannten Gründen, nicht optimal funktioniert bzw. geregelt ist.

Zusammensetzung des strategischen Organs

In der Praxis sind strategische Führungsorgane oft fachlich einseitig und damit nicht optimal besetzt und zudem weit vom operativen Tagesgeschäft entfernt. Diskussionen über Finanzen oder Investitionen dominieren die Sitzungen. Themen wie die Weiterentwicklung des operativen Kerngeschäfts, die Unternehmenskultur, die Pflegequalität oder die Arbeitgeberattraktivität kommen dagegen zu kurz. Damit kann das Gremium die operative Geschäftsführung in den Kernthemen nur unzureichend unterstützen.



Zusammensetzung des strategischen Organs

Eine Untersuchung von QUALIS evaluation und Curaviva bestätigt diese Ergebnisse. Die befragten Institutionsleitungen gaben unter anderem an, dass die fehlende fachliche Qualifikation und die Unkenntnis des «Institutionsalltages» der Mitglieder des strategischen Organs ein Problem darstellen. Darüber hinaus zeigt die Befragung, dass die Bereiche Betriebswirtschaft und Finanzen bzw. Unternehmens- und Personalführung sehr stark und oft mit mehreren Personen im strategischen Organ vorhanden sind. Demgegenüber sind die Bereiche Pflege und Betreuung, Qualitätsmanagement und Recht (vor allem in kleineren Einrichtungen) am schwächsten vertreten. Das strategische Gremium kann somit die operative Leitung in den Kernthemen nicht ausreichend unterstützen.

Organisation, Rollen und Aufgaben

Häufig ist festzustellen, dass es den Institutionen an einer klaren Organisation und Struktur mangelt. So fehlt es z.B. an einer klaren Rollen- und Aufgabeklä rung zwischen strategischem Organ und Management sowie an einer Abgrenzung zwischen strategischen und operativen Aufgaben. Mitglieder des strategischen Organs mischen sich in das operative Geschäft ein. So wird beispielsweise diskutiert, welche Pflanzen im Eingangsbereich stehen oder welche Farben die Wände in den Therapieräumen haben sollen.

Auf der anderen Seite führt eine mangelnde Rollen- und Aufgabeklä rung dazu, dass sich die Leitung selbst die Richtung vorgibt und (strategische) Entscheidungen trifft, die eigentlich nicht in ihren Kompetenzen liegen. Dies hat häufig auch mit dem eingangs beschriebenen Ungleichgewicht zu tun—bei einem «schwachen» strategischen Organ muss die Geschäftsleitung zwangsläufig dessen Aufgaben übernehmen, bei einer «schwachen» Geschäftsleitung muss das strategische Organ stärker agieren. Fehlende oder mangelhafte Organisation und Strukturen führen daher häufig zu Unzufriedenheit, die sich nicht selten in einer Kultur des Gegeneinanders statt des Miteinanders äussert.

Ausrichtung

Eine Vision, ein Leitbild und eine Strategie definieren die Ausrichtung, die Ziele und die geplanten zukünftigen Entwicklungen der Institution. Fehlen diese oder besteht ein unterschiedliches Verständnis darüber, gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen strategischer und operativer Führung als sehr schwierig. Ohne Zielbild läuft die Institution zudem Gefahr, dass sich strategische und operative Organe in unterschiedliche Richtungen entwickeln.

Die folgende Grafik zeigt, wie Institutionsleitungen die Zusammenarbeit mit dem strategischen Gremium in spezifischen Bereichen einschätzen.

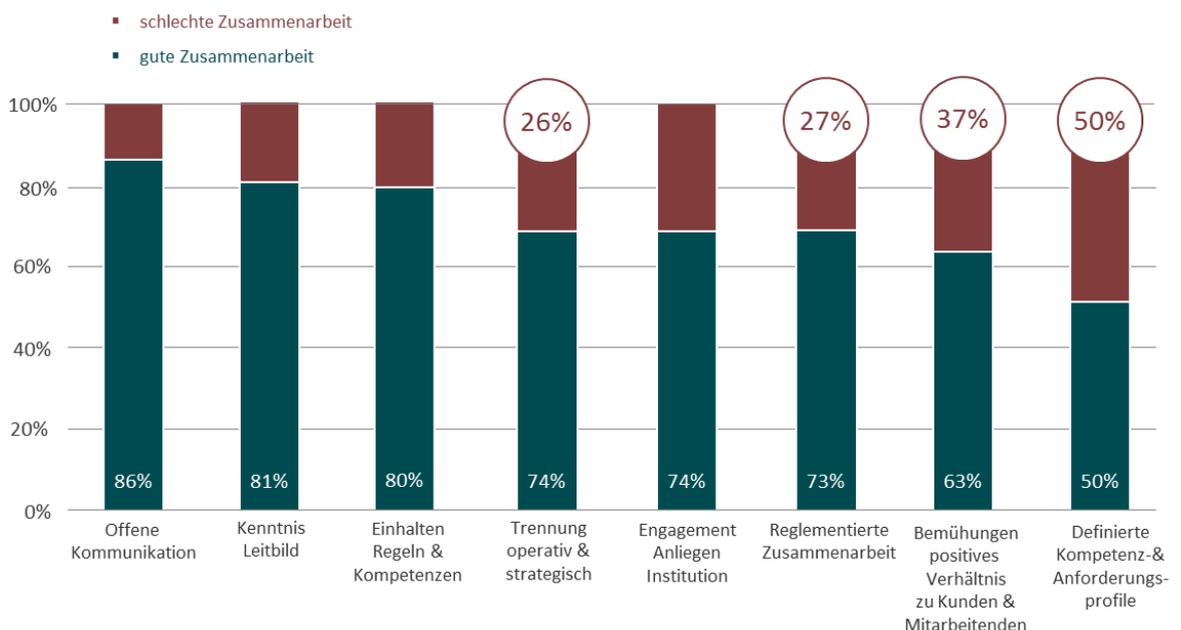


Abbildung 1: Beurteilung Zusammenarbeit mit strategischem Organ aus Sicht Institutsleitungen, sortiert nach Bereichen.

In einer Studie von QUALIS evaluation und Curaviva wurde das Thema «Zusammenarbeit zwischen den Heimleitungen und ihren Trägerschaften» vertieft untersucht. Als gut beurteilen die befragten Heimleitungen beispielsweise

- die offene Kommunikation zwischen operativem und strategischem Organ oder
- die Einhaltung von Regeln und Kompetenzen.

Weniger gut beurteilt werden hingegen

- Bemühungen des strategischen Organs um eine positive Beziehung zu den Bewohnenden und Mitarbeitenden oder
- das Vorhandensein klarer Kompetenz- und Anforderungsprofile.

Auch geben nur rund ein Drittel der befragten Heimleitungen an, dass die Zusammenarbeit mit dem strategischen Organ geregelt ist oder dass die Trennung zwischen operativem und strategischem Bereich gut funktioniert. In derselben Umfrage geben zudem nur 59% der befragten Heimleitungen an, dass sie genügend Unterstützung durch das strategische Organ erhalten.

Position Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung befindet sich in einer anspruchsvollen Sandwich-Position und ist mit oft sehr unterschiedlichen Erwartungen des strategischen Organs und der Mitarbeitenden konfrontiert. Die Geschäftsleitung ist verantwortlich und rechenschaftspflichtig. Sie setzt Ziele, muss aber auch übergeordnete Ziele und Rahmenbedingungen berücksichtigen. Sie trifft Entscheide mit begrenztem Handlungsspielraum und vertritt diese gegenüber den Mitarbeitenden.

Wieviel Organisation ist notwendig?

Organisation ist kein Selbstzweck. Sie ist als Instrument zur Erreichung der geplanten Ziele der NPO zu sehen. Daher ist die zukünftige strategische Ausrichtung der Ausgangspunkt für die Organisation. Und diese strategische Ausrichtung ist individuell oder sollte es zumindest sein. Die passende Organisation («Best Fit») hängt also von der individuellen aktuellen Situation der Institution ab (vgl. Abbildung 2). Diese setzt Impulse für das Verhalten der Mitarbeitenden in die gewünschte Richtung. Da dieser «Best Fit» nicht einfach aus dem Lehrbuch übernommen werden kann, muss er individuell von innen heraus entwickelt werden.

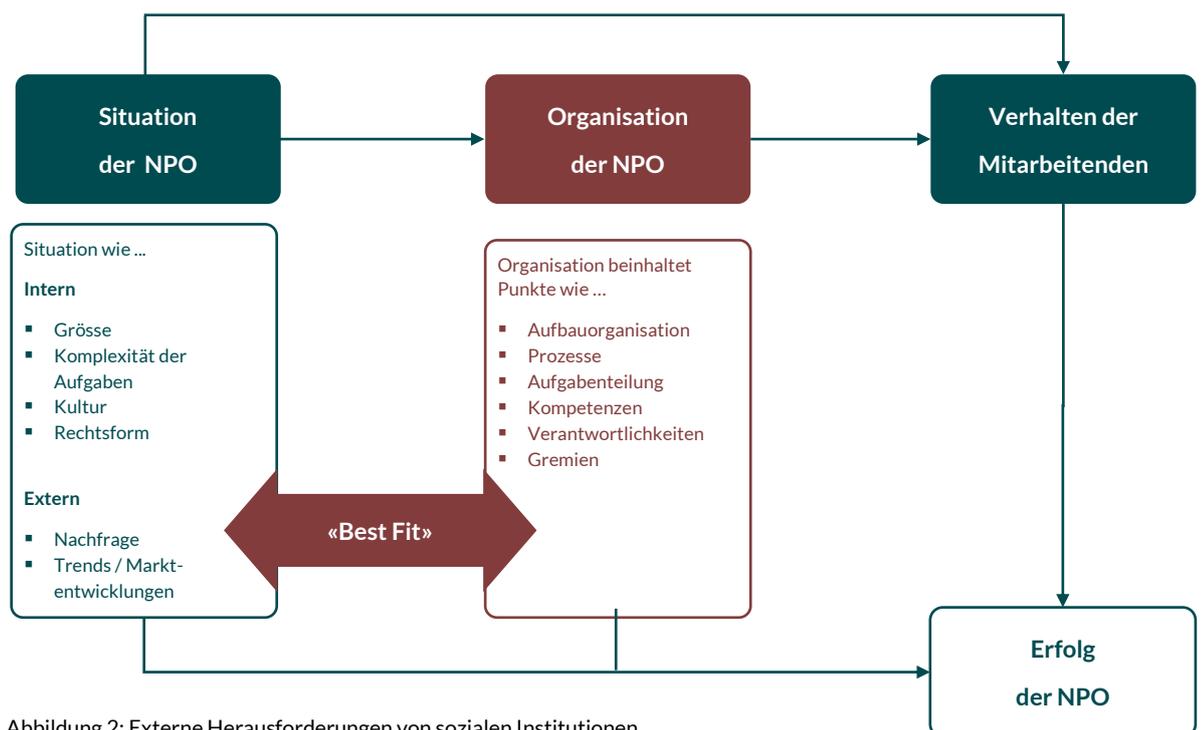


Abbildung 2: Externe Herausforderungen von sozialen Institutionen.

Praxistipps und Lösungsansätze

Der Bedarf an professionelleren Leitungsgremien zwingt die Institutionen, Fragen der Führung und Zusammenarbeit, der Organisation oder auch der strategischen Ausrichtung zu klären.

Führung und Arbeitsweise

Klären Sie die Erwartungen und regeln Sie die Zusammenarbeit zwischen strategischem und operativem Führungsorgan.

In der Realität ist es schwierig, zwischen strategischen und operativen Gremien ein ausgewogenes Verhältnis von Fachkompetenz und Führungsstärke herzustellen und eine reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten. Umso wichtiger ist es, die Erwartungen beider Gremien an Führung und Arbeitsweise zu klären und klare Strukturen, Gefässe und Regeln der Zusammenarbeit zu definieren. Legen Sie zum Beispiel die Informations- und Austauschgefässe fest. Wie und wann wird gegenseitig informiert? Wie wird mit ausserordentlichen Situationen umgegangen und wie läuft der Prozess ab? Welche Austauschgefässe sind in welcher Form vorzusehen, damit beide Gremien zeitnah die notwendigen Informationen und Entscheidungen für die weitere Arbeit erhalten? Oft ist es notwendig, dass sich Vertreter des strategischen Organs regelmässig und ausserhalb der ordentlichen Sitzungen mit der Geschäftsleitung treffen.

In der Praxis hat sich auch eine jährliche Geschäftsplanung bewährt. Diese wird jeweils im Vorjahr in Zusammenarbeit zwischen strategischem und operativem Organ erarbeitet und zeigt auf, welche (strategisch relevanten) Themen und Geschäfte an welcher Sitzung des operativen und strategischen Organs behandelt und genehmigt werden.

Ab einer gewissen Grösse und Arbeitsweise der Institution bewährt sich auch auf strategischer Ebene ein Ressortsystem. Dabei wird die strategische Arbeit in Ressorts gegliedert und auf die Mitglieder verteilt. Ziel ist es, Schwerpunkte in der strategischen Arbeit zu setzen und Themen längerfristig durch Expertinnen und Experten bearbeiten zu lassen. Zudem haben die für diese Themen verantwortlichen Personen eine Ansprechperson in der operativen Organisation und diese wiederum einen Sparringpartner im strategischen Gremium. Zu beachten ist, dass in den Sitzungen des strategischen Organs die Informationen aus den Ressorts berücksichtigt werden.

Mögliche Ressorts sind:

- Betrieb und Weiterentwicklung Kerngeschäft
- Personelles
- Finanzen
- Öffentlichkeitsarbeit und Werbung
- Administration
- Betreuung

Nicht zuletzt führen auch ein personell gut besetztes strategisches Gremium, eine gemeinsame Rollen- und Aufgabenklärung sowie klare strategische Vorgaben zu einer verbesserten Führung und Arbeitsweise.



Organisation, Rollen und Aufgaben

Es sind klare Abgrenzungen nötig!

Die Rollen, Aufgaben und Kompetenzen zwischen strategischem und operativem Führungsorgan sind oft nicht oder nur unzureichend geklärt und vermischt. Auch wenn dies nicht immer lehrbuchmässig möglich ist, sollte versucht werden, die Rollen, Aufgaben und Kompetenzen zwischen den beiden Gremien möglichst gemeinsam zu klären und schriftlich festzuhalten. Diese Rollen- und Aufgabenbeschreibungen sind dann auch Bestandteil der jeweiligen Stellen-/Gremienbeschreibungen. Darüber hinaus helfen solche Beschreibungen bei der Neubesetzung von Positionen im strategischen und operativen Gremium. Doch was ist eigentlich strategisches und operatives Management? Wie unterscheiden sich diese beiden Tätigkeiten?

Strategisches Management: Erfolge ermöglichen!

- Aufbauen und Erhalten von Erfolgspotenzialen
- Die richtigen Dinge tun (Effektivität)
- Die Institution heute auf morgen vorbereiten
- Schafft die Handlungsspielräume für das operative Management
- Perspektive: mittel- bis langfristig, vorausschauend, umfassend
- Verantwortlich: strategisches Organ (Vorstand, Stiftungsrat etc.)

Operatives Management: Erfolge erzielen!

- Erfolgspotenziale ausschöpfen
- Die Dinge richtig tun (Effizienz)
- Gestalten und Optimieren der (Wertschöpfungs-) Prozesse = Leistungen effizient erbringen
- Gestalten und Organisieren der betrieblichen Ressourcen
- Perspektive: kurz- bis mittelfristig, auf das Tagesgeschäft ausgerichtet
- Verantwortlich: operatives Organ (Geschäftsleitung)

Strategische Aufgaben

- Verantworten der Oberleitung der Institution
- Formulieren einer Vision und Festlegen der Strategie sowie der langfristigen Ziele
- Aufbauen und Sichern der notwendigen Fähigkeiten (Wissen, Kompetenzen) und Festlegen der Strukturen (Organisation, Wertkette) einer Institution
- Schaffen von Wettbewerbsvorteilen
- (Weiter-)Entwickeln der Produkte und Dienstleistungen
- Überwachen und Steuern der Strategieumsetzung

Operative Aufgaben

- Sicherstellen der operativen Führung der Institution
- Umsetzen der in der Strategie festgelegten Ziele und Massnahmen, Herunterbrechen auf die einzelnen operativen Einheiten
- Definieren und Verantworten der Jahresziele
- Sicherstellen von effizienten Prozessabläufen
- Optimieren der Leistungserbringung
- Erstellen und Verantworten des Jahresbudgets
- Führen und Entwickeln der Mitarbeitenden

Abbildung 3: strategisches vs. operatives Management: Ausrichtung und Aufgaben.

Sitzungsoptimierung

Ein wirksamer Hebel zu besserer Zusammenarbeit

Wenn in Kundenprojekten die Zusammenarbeit zwischen strategischem und operativem Organ thematisiert wird, sind neben einer unklaren Aufgabentrennung häufig die gemeinsamen Sitzungen eines der grössten Handlungsfelder.

- Sitzungen frühzeitig oder als stehende Termine vereinbaren
- Straffes Führen der Sitzungen
- Kriterien definieren – Welche Themen gehören in die Vorstands- / Stiftungsratssitzung?
- Stehende Traktanden verwenden
- Arbeiten mit Vor- und Beschlussprotokollen
- Führen einer Pendenzenliste
- Zeitnahes Versenden der Protokolle

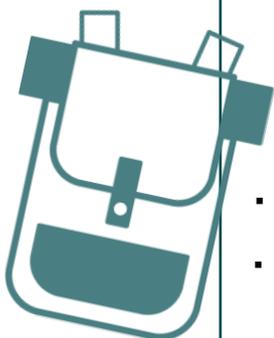
Weitere Instrumente und Hilfsmittel

Neben den bereits erwähnten Instrumenten gibt es weitere Hilfsmittel, die sich gemäss unserer Erfahrungen aus dem Beratungsalltag für Institutionen bewährt haben. Der Formalisierungsgrad ist jedoch stets individuell anhand der Situation und Grösse der Institution anzupassen.

- Das Funktionendiagramm ordnet in Form einer zweidimensionalen Matrix die einzelnen Aufgaben sowie die dazu notwendigen Kompetenzen den beteiligten Stellen im Organigramm zu.
- Führen mit gemeinsam vereinbarten Jahreszielen (mit Bezug zur Strategie) und Kennzahlen schafft Klarheit und Berechenbarkeit für beide Seiten.
- Initiieren Sie Projekte mit Projektaufträgen. Idee des Projektauftrages ist es, den Auftraggebenden und der Projektleitung eine zielführende Planung des anstehenden Projektes mit allen für eine fundierte Entscheidung notwendigen Informationen (inkl. personeller und finanzieller Mittel) vorzulegen.
- Klären Sie den Umfang des Reportings der operativen Ebene an das strategische Organ. Ausschlaggebend dabei ist die Frage «Welche Informationen benötigt das strategische Organ, um seiner Aufgaben nachkommen zu können?» und nicht «Was interessiert das strategische Organ?».

Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit

Wie erreichen Sie nun eine erfolgreiche und spannungsfreie Zusammenarbeit zwischen strategischem und operativem Führungsorgan? Folgende Ansätze helfen Ihnen dabei.



- Bauen Sie ein Verhältnis von gegenseitigem Respekt und Vertrauen sowie eine Zusammenbeitskultur auf Augenhöhe auf.
- Fördern Sie die gegenseitige Anerkennung und fachliche Unterstützung.
- Implementieren Sie einen institutionalisierten und regelmässigen Strategieprozess mit klaren strategischen Richtlinien und Zielvorgaben für die operative Führung.
- Definieren Sie die Aufbau- und Ablauforganisation der Institution. Die Verantwortung dafür liegt beim strategischen Führungsorgan.
- Sorgen Sie für ein möglichst ausgeglichenes Verhältnis von Kompetenzen und Fähigkeiten zwischen strategischem und operativem Führungsorgan (kein Organ dominiert das andere).
- Setzen Sie auf eine «starke» Persönlichkeit als Vorsitzende oder Vorsitzender des strategischen Führungsorgans. Diese Person muss ihre Rolle ideal ausfüllen können.
- Definieren Sie (gemeinsam) die Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit und halten Sie diese fest:
 - geklärte Rollen sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen des strategischen und operativen Führungsorgans (strategisch vs. operativ)
 - institutionalisierte Austauschgefässe (Inhalt, Zyklus, Form),
 - regelmässige, gegenseitige Information und Kommunikation (Inhalt, Zyklus, Form)
 - jährliche Geschäftsplanung, abgestimmt auf die Sitzungen des strategischen Führungsorgans (welche Themen und Geschäfte werden an welcher Sitzung behandelt)
 - regelmässiger und frühzeitiger Einbezug des strategischen Führungsorgans in (strategisch) relevante Projekte und Vorhaben
 - Einbezug von Vertretenden des strategischen Führungsorgans bei der Besetzung von GL-Stellen
- Zeigen Sie als Mitglied des strategischen Führungsorgans ein ehrliches Interesse und Verständnis für das operative Kerngeschäft und
- beziehen Sie als Mitglied des operativen Führungsorgans die weiteren Mitglieder des strategischen Führungsorgans angemessen ins Kerngeschäft ein.

- Quellen:
- Käppeli, M. & Waibel, R. (2013). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte*. Zürich: Versus Verlag AG.
- Leser, M., Bützer, P., Kinner P. & Saldutto, B. (2010). *Zusammenarbeit zwischen Heimleitungen und ihren Trägerschaften – Auswertungsbericht*. Bern: CURAVIVA & Zürich: QUALIS evaluation.
- Lombriser, R. (2015). *Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU*. Bern: Haupt.
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2015). *Strategisches Management. Visionen entwickeln. Erfolgspotenziale aufbauen. Strategien umsetzen*. Zürich: Versus Verlag AG.
- Lombriser, R., Abplanalp, P. & Wernigk K. (2011). *Strategien für KMU*. Zürich: Versus Verlag AG.
- QUALIS evaluation. (2015). *Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Altersinstitutionen in naher Zukunft*. Bern: CURAVIVA & Zürich: QUALIS evaluation
- Stöger, R. & Salcher, M. (2006). *NPOs erfolgreich führen*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.
- Vahs, D. (2012). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.

Forrer Lombriser & Partner

Strategie- und
Organisationspartner

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2
Postfach 634
9001 St.Gallen

T 071 272 65 65
info@forrer-lombriser.ch

forrer-lombriser.ch

