

Strategische vs. operative Führung

Spannungsfeld der Führungsebenen
in sozialen Institutionen



Fachtagung

Dienstag, 21. Juni 2022

Spannungsfeld der Führungsebenen in sozialen Institutionen

Die Zusammenarbeit von strategischen Organen (Vorstand oder Stiftungsrat) und der operativen Geschäftsleitung ist vielfach geprägt von unklaren Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen, mangelnder Kommunikation oder unterschiedlichen Vorstellungen über die Zukunft der Institution? Wird Ihr strategisches Organ beispielsweise über die relevanten Geschäfte und Entscheidungen rechtzeitig informiert und einbezogen? Erhält Ihre Geschäftsleitung die notwendige Unterstützung und Freiräume vom strategischen Organ? Sind die Aufgaben des strategischen und operativen Organs und die Zusammenarbeit in Ihrer Institution geklärt und schriftlich festgehalten?

Dieser Artikel gibt Ihnen – nach einer Übersicht zu den aktuellen Herausforderungen – Anregungen zur Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen strategischem und operativem Führungsorgan und zeigt konkrete Lösungsansätze auf, wie das Spannungsfeld der Führungsebenen in sozialen Institutionen reduziert werden kann.

Interne Herausforderungen

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

Führung und Arbeitsweise

In den einen Institutionen agieren die strategischen Organe eher zurückhaltend. Sie sind froh, wenn der Tagesbetrieb der Institution funktioniert und sie nicht mit zu vielen Problemen konfrontiert werden – schliesslich sind die Mitglieder oft ehrenamtlich tätig und stehen meistens selber noch im Berufsleben. Die mangelnde Führung durch ein «schwaches» strategisches Organ wird deshalb 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 Organ aus seiner Sicht ungenügend einbezogen wird. Die Geschäftsleitung legt dabei den Fahrplan fest und der Vorstand oder der Stiftungsrat wird lediglich informiert.

In anderen Institutionen finden sich sehr starke strategische Organe und dadurch eher passive Geschäftsleitungen. Das strategische Organ gibt den Fahrplan vor und überrennt dadurch die Geschäftsleitung. Zudem mischt sich dieses in operative Aufgaben ein. Dies kann dazu führen, dass vom strategischen Organ beschlossene Entwicklungen ungenügend umgesetzt werden, die Geschäftsleitung chronisch hinterherrennt oder ihre angestammte Rolle nicht idealtypisch wahrnehmen kann, was zu Frustration auf beiden Seiten führt.

Erschwerend kommt oft hinzu, dass die gegenseitige Information und Kommunikation mangelhaft ist und die Zusammenarbeit – auch aufgrund obiger Gründe – nicht optimal funktioniert oder geregelt ist.



Zusammen- setzung des strategischen Organs

In der Praxis sind strategische Führungsorgane fachlich oftmals nur einseitig und damit nicht optimal besetzt und zudem weit vom operativen Tagesgeschäft entfernt. An den Sitzungen dominieren Diskussionen über Finanzen oder Investitionen. Zu kurz kommen jedoch Themen wie die Weiterentwicklung des operativen Kerngeschäftes, die Unternehmenskultur, Pflegequalität oder Arbeitgeber-Attraktivität.

Eine Untersuchung von QUALIS evaluation und Curaviva bestätigt diese Erkenntnisse. Von den befragten Institutionsleitungen wurde unter anderem geantwortet, dass fehlende fachliche Qualifikationen und Nichtkenntnis des «Heimalltags» der Mitglieder des strategischen Organs ein Problem sind. Zudem zeigt die Untersuchung, dass die Bereiche Betriebswirtschaft und Finanzen oder auch Unternehmens- und Personalführung sehr stark und oft durch mehrere Personen im strategischen Organ vertreten sind. Am schwächsten vertreten sind hingegen die Bereiche Pflege und Betreuung, Qualitätsmanagement und Rechtliches (dies v.a. bei kleineren Institutionen). Das strategische Organ kann somit die operative Geschäftsleitung in den Kernthemen nur ungenügend unterstützen.

Organisation, Rollen und Aufgaben

Häufig ist feststellbar, dass in Institutionen eine eindeutige Organisation und Struktur fehlen. Es mangelt beispielsweise an einer klaren Rollen- und Aufgabenklärung zwischen strategischem Organ und Geschäftsleitung sowie an einer Abgrenzung zwischen strategischen und operativen Aufgaben. Die Mitglieder des strategischen Organs mischen sich in operative Tätigkeiten ein. Diskutiert werden dann beispielsweise, welche Pflanzen beim Eingang stehen sollen oder welche Farben die Wände in den Therapie-räumen haben müssen.

Andererseits führt eine mangelnde Rollen- und Aufgabenklärung dazu, dass sich die Geschäftsleitung selber eine Richtung vorgibt und (strategische) Entscheidungen trifft, die eigentlich nicht in ihrer Kompetenz liegen. Dies hat oft 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 wirken. Fehlende oder mangelnde Organisation und Strukturen führen daher oft zu Unmut, was sich nicht selten in einer Kultur des Gegeneinander anstatt Miteinander äussert.

Ausrichtung

Eine Vision, ein Leitbild und eine Strategie geben die Ausrichtung, Ziele und zukünftig geplanten Entwicklungen der Institution vor. Fehlen diese oder besteht ein unterschiedliches Verständnis darüber, gestaltet sich eine Zusammenarbeit zwischen strategischem und operativem Führungsorgan als sehr schwierig. Besteht kein Zielbild, läuft die Institution zudem Gefahr, dass sich die strategischen und operativen Organe in unterschiedliche Richtungen bewegen.

Abbildung 1: interne Herausforderungen von sozialen Institutionen. Quelle: eigene Darstellung.

Umfragen bestätigen die beschriebenen Spannungsfelder und Herausforderungen. In einer Untersuchung von QUALIS evaluation und Curaviva wurde das Thema «Zusammenarbeit zwischen Heimleitungen und ihren Trägerschaften» detailliert untersucht. Gut beurteilt werden von den befragten Institutionsleitungen beispielsweise

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

Weniger gut beurteilt werden hingegen die

- Bemühungen des strategischen Organs für ein positives Verhältnis zu Bewohnenden und Mitarbeitenden oder
- das Vorhandensein von klaren Kompetenz- und Anforderungsprofilen.

Auch geben nur rund ein Drittel der befragten Institutionsleitungen an, dass die Zusammenarbeit mit dem strategischen Organ reglementiert ist oder dass die Trennung zwischen operativ und strategisch gut funktioniert. In derselben Umfrage geben weiter nur 59% der befragten Institutionsleitungen an, dass sie genügend Unterstützung vom strategischen Organ erhalten.

Nachstehende Grafik zeigt, wie die befragten Institutionsleitungen die Zusammenarbeit mit dem strategischen Organ in spezifischen Bereichen beurteilt haben.

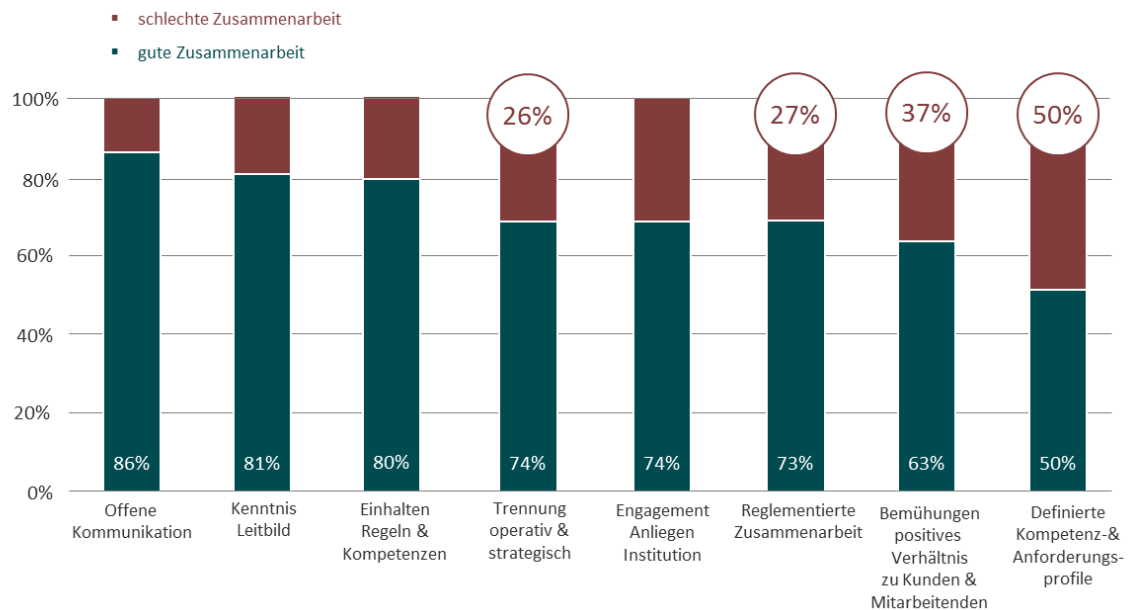


Abbildung 2: Beurteilung Zusammenarbeit mit strategischem Organ aus Sicht Institutsleitungen, sortiert nach Bereichen.
Quelle: CURAVIVA & QUALIS evaluation. (2010).

Externe Herausforderungen

Mit Blick nach Aussen zeigt sich, dass die externen Ansprüche an soziale Institutionen in der Schweiz in den letzten Jahren stetig gestiegen sind. Zu beobachten sind folgende Entwicklungen:

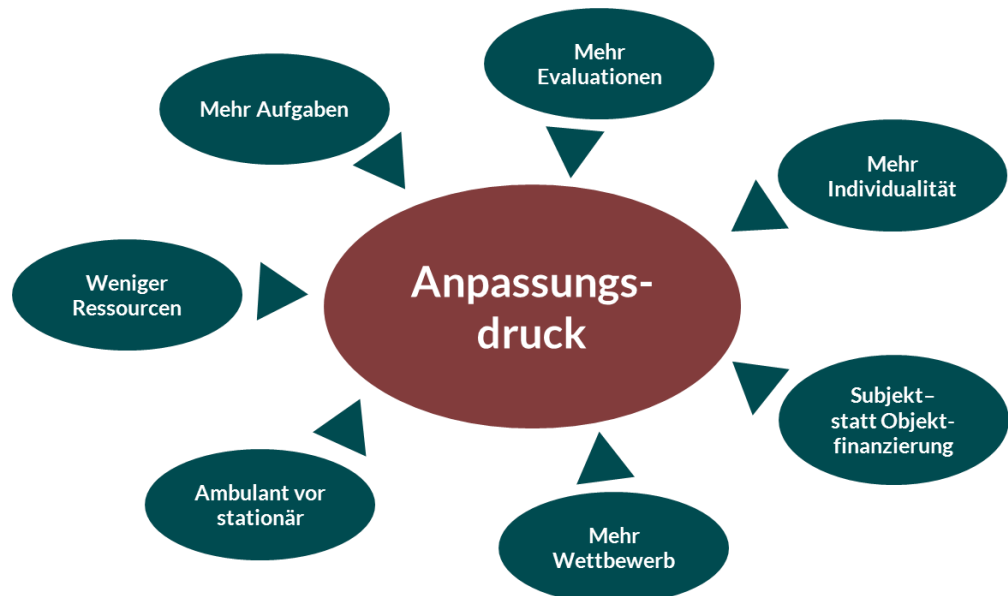


Abbildung 3: Externe Herausforderungen von sozialen Institutionen. Quelle: eigene Darstellung.

Die «reine» Erfüllung des Zwecks der Institution genügt nicht mehr. Gefordert ist eine Professionalisierung in betriebswirtschaftlicher Sicht wie auch bei den operativen und strategischen Führungsorganen. Nur dadurch kann es gelingen, die Anforderungen bezüglich Agogik, Qualität und Kosten in Einklang zu bringen. Der vorhandene Spielraum in Bezug auf die Strategie, Struktur und Kultur ist dabei aktiv zu nutzen. Dies gelingt nur, wenn die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen in den Führungsgremien vorhanden sind, die Mitglieder der Gremien ihre Rollen konsequent wahrnehmen und eine gemeinsame Vorstellung der Zukunft der Institution haben.

Praxistipps und Lösungsansätze

Mit der Notwendigkeit von professionelleren Führungsgremien sind die Institutionen gezwungen, Fragen zur Führung und Zusammenarbeit, zu Personellem, zur Organisation oder auch zur strategischen Ausrichtung zu klären.

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

Es ist in der Realität nur schwierig zu erreichen, dass die strategischen und operativen Organe bezüglich fachlichem Know-how und Führungsstärke ausgeglichen sind und die Zusammenarbeit immer reibungslos funktioniert. Darum ist es umso wichtiger, dass Sie die Erwartungen beider Organe an die Führung und Arbeitsweise klären und klare Strukturen, Gefässe und Regeln der Zusammenarbeit definieren. Legen Sie beispielsweise die Informations- und Austauschgefässe fest. Wie und wann erfolgt die gegenseitige Information? Wie wird mit ausserordentlichen Situationen umgegangen und wie läuft der Prozess ab? Welche Austauschgefässe sind in welcher Form vorzusehen, damit beide Organe zeitnah die notwendigen Informationen und Entscheidungen für die Weiterarbeit erhalten? Oft ist es notwendig, dass sich Vertretungen des strategischen Organs regelmässig und ausserhalb der ordentlichen Sitzungen mit der Geschäftsleitung treffen.

Bewährt hat sich in der Praxis auch eine jährliche Geschäftsplanung. Diese wird jeweils im Vorjahr in Zusammenarbeit zwischen strategischem und operativem Organ entwickelt 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 Funktionsweise der Institution hat sich zudem ein Ressortsystem auf strategischer Ebene bewährt. Die strategische Arbeit wird dabei in Ressorts gegliedert und auf die Mitglieder verteilt. Ziel ist die Schwerpunktsetzung in der strategischen Arbeit und die Möglichkeit, Themen längerfristig durch Expertinnen und Experten bearbeiten zu können. Zudem haben die für diese Themen verantwortlichen Personen in der operativen Organisation eine Ansprechperson und diese wiederum einen Sparring-Partner im strategischen Organ. Zu beachten ist, dass an den Sitzungen des strategischen Organs den Informationen aus den Ressorts Beachtung geschenkt wird.

Mögliche Ressorts können sein:

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

Nicht zuletzt führen auch ein personell gut zusammengesetztes strategisches Organ, eine gemeinsame Rollen- und Aufgabenklärung sowie klare strategische Vorgaben zu einer verbesserten Führung und Arbeitsweise. Diese Lösungsansätze finden Sie nachfolgend beschrieben.



Zusammensetzung des strategischen Organs: Wie ist dieses idealtypisch zu besetzen?

Oft arbeiten die Mitglieder in strategischen Organen von sozialen Institutionen ehrenamtlich. Dabei darf nicht vergessen werden, welche umfassende Verantwortung und Aufgaben dem strategischen Organ (auch gemäss Obligationenrecht) zukommen. Diese Aufgaben gehen deutlich weiter, als sich im Rahmen von vier Sitzungen pro Jahr zu treffen und mit einem anschliessenden Nachtessen die vermeintlich qualitativ hochstehende geleistete Arbeit abzugelten. Das strategische Organ muss über die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen, um die Gesamtverantwortung für die Führung der Institution wahrnehmen sowie die Geschäftsleitung fachlich unterstützen und mit dieser auf Augenhöhe zusammenarbeiten zu können. Dazu sind breite Erfahrungen und Kompetenzen notwendig. In der Realität sind die strategischen Organe jedoch oft einseitig besetzt. Es überwiegen Personen mit Kompetenzen aus den Bereichen Führung, Finanzen, Organisation oder Politik, während Personen mit Kenntnissen des Kerngeschäfts (Pflege, Soziales, Betreuung etc.) oder mit rechtlichem Fachwissen untervertreten sind.

Erfahrungen und Kompetenzen sind aber nicht die alleinigen Kriterien für die Besetzung des strategischen Organs. Berücksichtigen Sie bei der Stellenbesetzung auch Kriterien wie Team-Rollen und soziale Aspekte. Achten Sie zudem auf eine möglichst heterogene Zusammensetzung (auch in Bezug auf das Alter).

Stellen Sie sich beispielsweise folgende Fragen:

- Know-how: Welche fachlichen Kompetenzen müssen im strategischen Organ vorhanden sein, um die Verantwortung und Aufgaben erfüllen zu können?
- Team-Rollen: Sind alle wichtigen Team-Rollen im strategischen Organ vorhanden und sind sich alle ihrer Rollen bewusst?
- Soziale Aspekte: Sind die Mitglieder bezüglich ihrer soziodemographischen Merkmale durchmischt?

Know-how	Team-Rollen	Soziale Aspekte
<ul style="list-style-type: none">▪ Führung und Strategie▪ Finanzen▪ Branchenwissen▪ Fachwissen im Kerngeschäft▪ Eigenbetroffenheit (z.B. Familienmitglied mit Betreuungsbedarf)▪ Ethik▪ Personal▪ Recht▪ Immobilien / Facility Management▪ IT▪ Anderes	<ul style="list-style-type: none">▪ Coach/-in▪ Konstruktive/-r Kritiker/-in▪ Organisator/-in▪ Macher/-in▪ Controller/-in▪ Netzwerker/-in▪ Gestalter/-in▪ Kreative/-r Gestalter/-in▪ Team-Förderer/-in	<ul style="list-style-type: none">▪ Alter▪ Geschlecht▪ Kultur▪ Herkunft

Abbildung 4: Kriterien bei der Zusammensetzung des strategischen Organs. Quelle: eigene Darstellung.

Leider verfügen die wenigsten Institutionen über eine Warteliste von geeigneten Mitgliedern für ihr strategisches Organ. Die Suche nach passenden Personen im Kontext der Ehrenamtlichkeit gestaltet sich zunehmend schwierig. Entsprechend ist eine frühzeitige Nachfolgeplanung wichtig. Zudem wird die Arbeit im strategischen Organ von sozialen Institutionen – mit der zunehmenden Professionalisierung – immer öfters auch entschädigt.

Organisation, Rollen und Aufgaben: Es sind klare Abgrenzungen nötig!

Die Rollen, Aufgaben und Kompetenzen zwischen dem strategischen und operativen Führungsorgan sind häufig nicht oder nur ungenügend geklärt – strategische und operative Aufgaben werden durchmischt. Obwohl nicht immer lehrbuchmässig möglich, sollten Sie aber so gut wie möglich versuchen, die Rollen, Aufgaben und Kompetenzen zwischen den beiden Organen gemeinsam zu klären und schriftlich festzuhalten. Diese Rollen- und Aufgabenbeschreibungen stellen dann auch einen Bestandteil der jeweiligen Stellen-/Gremienbeschreibungen dar. Zudem helfen die Rollen- und Aufgabenbeschreibungen bei der Neubesetzung von Positionen im strategischen und operativen Organ.

Doch was ist eigentlich strategisches und operatives Management? Wie grenzen sich diese beiden Tätigkeiten ab?

Strategisches Management: Erfolge ermöglichen!	Operatives Management: Erfolge erzielen!
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbauen und Erhalten von Erfolgspotenzialen ▪ Das Richtige tun (Effektivität) ▪ Heute die Institution auf Morgen vorbereiten ▪ Schafft die Handlungsspielräume für das operative Management ▪ Blickwinkel: mittel- bis langfristig, vorausschauend, umfassend ▪ Verantwortlich: strategisches Organ (Vorstand, Stiftungsrat etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolgspotenziale ausschöpfen ▪ Die Dinge richtig tun (Effizienz) ▪ Gestalten und Optimieren der (Wertschöpfungs-) Prozesse = Leistungen effizient erbringen ▪ Gestalten und Organisieren der betrieblichen Ressourcen ▪ Blickwinkel: kurz- bis mittelfristig, fokussiert auf Tagesgeschäft ▪ Verantwortlich: operatives Organ (Geschäftsleitung)
Strategische Aufgaben	Operative Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 Weiterentwickeln der Mitarbeitenden

Abbildung 5: strategisches vs. operatives Management: Ausrichtung und Aufgaben.

Quellen: Abplanalp, P.A & Lombriser, R. (2013).; Abplanalp, P.A. & Lombriser, R. (2005) ; Käppeli, M. & Waibel, R. (2006).

Ausrichtung: Jede Institution braucht Ziele und Vorgaben!

Klare strategische Ziele und Vorgaben (sowie klare Organisation und Strukturen) erleichtern die Zusammenarbeit zwischen dem strategischen und operativen Führungsorgan und schaffen ein gemeinsames Zielbild, Verständnis sowie Rahmenbedingungen.

Die Strategieentwicklung wird – obwohl die Gesamtverantwortung beim strategischen Organ liegt – oftmals an die Geschäftsleitung delegiert. Sinnvollerweise sind im Strategieteam aber auch ein bis zwei Personen aus dem strategischen Organ vertreten. So gewährleisten Sie bereits bei der Erarbeitung der Strategie die Verankerung und erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Strategiegenehmigung durch das strategische Organ. Zudem ist zu prüfen, Zwischenergebnisse der Strategie bei den Führungskräften und/oder den Mitarbeitenden zu verankern. Denn die Praxis zeigt, dass Strategien besser umgesetzt werden, wenn die Führungskräfte und Mitarbeitenden in den Strategieentwicklungsprozess adäquat miteinbezogen wurden.

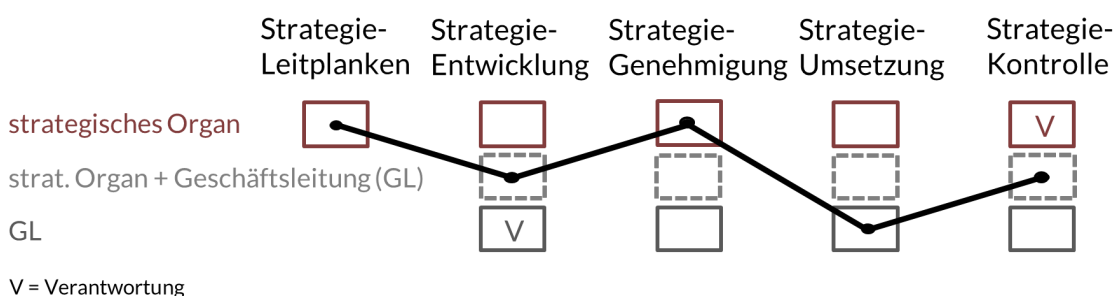


Abbildung 6: Rollen im Strategieprozess. Quelle: eigene Darstellung.

Fazit: Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit

Wie erreichen Sie nun eine erfolgreiche und spannungsfreie Zusammenarbeit von strategischem und operativem Führungsorgan? Mit folgenden Ansätzen gehen Sie in die richtige Richtung:

- Bauen Sie zwischen strategischer und operativer Führung 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 eine möglichst ausgeglichene Situation in Bezug auf 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 oder dieser muss ihre oder seine Rolle idealtypisch wahrnehmen können.
- Definieren Sie (gemeinsam) die Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit und halten Sie diese fest:
 - geklärte Rollen sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) 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 bei (strategisch) relevanten Projekten und Vorhaben
 - Einbezug von Vertretungen des strategischen Führungsorgans bei Besetzung von Geschäftsleitungs-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 Mitglieder des strategischen Führungsorgans angemessen ins Kerngeschäft ein.

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

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.

