

13. Jahrgang / 2018

Ausgabe 5

WOHLFAHRT INTERN

Das Entscheider-Magazin für die Sozialwirtschaft



Management

Das passende Modell finden

Einzelkämpfer oder doppelte Spitze? Egal: Hauptsache die Aufgaben sind klar.

Viele soziale Einrichtungen sind längst mittelständische Unternehmen mit mehreren hundert oder sogar tausenden Mitarbeitern, die signifikante Millionenumsätze verzeichnen. Diese Unternehmen bedürfen einer professionellen und zeitgemäßen Führungsstruktur. Doch auf die Frage, was eine professionelle und zeitgemäße Führung ausmacht, gibt es nicht die eine Antwort. Sozialwirtschaftliche Unternehmen weisen ganz unterschiedliche Konstellationen auf: mal wird die operative Verantwortung auf mehrere Geschäftsführer oder Geschäftsführerinnen aufgeteilt, in Vereinen häufig in Kombination mit einem ehrenamtlichen Vorstand. In manchen Unternehmen wird von der operativen Spitze selbst die Vertretungsmacht als Vorstand ausgeübt. Andere Einrichtungen setzen hingegen auf eine alleinige operative Spitze mit entsprechendem Aufsichtsgremium, etwa in Form eines Stiftungsrates. Eine gut funktionierende Führungsstruktur weist jedoch immer ein Merkmal auf: ein klares Aufgaben- und Rollenverständnis aller Beteiligten.



Analysiert und evaluiert ein Träger die eigenen operativen Führungsstrukturen, sollte er eine Pauschalbewertung vermeiden, denn unterschiedliche Konstellationen bieten unterschiedliche Vorteile. Unternehmen müssen eine Diskussion über die richtige Form und Zusammensetzung der Managementspitze immer entlang der eigenen Situation führen. Die Lösungen müssen individuell passen.

Der große Vorteil einer Person an der Spitze liegt in der schnelleren und transparenteren Entscheidungsfindung. Dies kann im Extremfall zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Denn in der Mehrfachspitze kann ein Dissens entstehen, der schlimmstenfalls Geschäftsprozesse lähmt. Außerdem sind die Personalkosten für die Unternehmensführung erst einmal geringer. Das kann Finanzressourcen für die nächste Hierarchieebene freimachen. In der Sozialwirtschaft wird der Gewinn am lokalen Markt erwirtschaftet. Das macht die dienstleistungs- und einrichtungsnahe Steuerung durch eine starke zweite Führungsebene wichtig. Eine Mehrfachspitze im Unternehmen hingegen ist idealerweise durch unterschiedliche Professionen breiter in ihrer fachlichen Kompetenz aufgestellt. Es ist fraglich, ob eine Person alle notwendigen Kompetenzen in den Bereichen Strategie, Personal, Finanzen, Recht sowie den spezi-

fischen sozialen Inhalten der Einrichtung mitbringen kann. In der Praxis sorgt eine Mehrfachspitze zudem im Vertretungsfall oder gar bei der Nachfolgeplanung für betriebliche Kontinuität.

Persönliche Ebene muss stimmen

Die individuellen Ansprüche an eine Unternehmensführung ergeben sich aus rechtlichen Verpflichtungen, bestimmte Organisationsorgane zu bilden oder Haupt- und Ehrenamt in der Führungsstruktur zu mischen. Daneben sollten Träger vor allem den Faktor Mensch bei der Einsetzung von Mehrfachspitzen bedenken. Zwischen den Beteiligten muss neben den Kompetenzen und verantworteten Aufgabenfeldern vor allem auch die persönliche Ebene stimmen und die Bereitschaft vorhanden sein, gemeinsam die Entscheidungen zu tragen.

Der Wittekindshof mit seinen mehr als 100 Standorten, 3300 Mitarbeitern und einem Umsatz 2017 von 200 Millionen Euro hat sein Führungsmodell gefunden. In der diakonischen Stiftung privaten Rechts sind der theologische und der kaufmännische Vorstand gleichberechtigte Kollegen, die als Doppelspitze gemeinsam die Verantwortung tragen.

Die Autoren



Marco Mohrmann ist kaufmännischer Vorstand der Diakonischen Stiftung Wittekindshof in Bad Oeynhausen
▶marco.mohrmann@wittekindshof.de
Dr. Thomas Müller ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Contec
▶thomas.mueller@contec.de

Wesentliche Entscheidungen werden innerhalb eines Leitungsgremiums getroffen, in dem drei weitere Kollegen als Ressortleiter eingebunden sind. Diese Ressortleitungskonferenz umfasst die eigentliche oberste Leitung der Stiftung. Mit dieser Struktur stellt die Managementspitze ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz im maßgeblichen Entscheidungsgremium der Stiftung sicher.

Auch wenn bei den Vorständen die Verantwortung liegt, bietet diese Konstellation die Möglichkeit, Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven zu bewerten, zu diskutieren und letztendlich zu einer sehr ausgewogenen Entscheidung zu gelangen. Damit eine Doppelspitze wirklich funktionieren kann, müssen die Zuständigkeiten klar abgegrenzt sein und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe erfolgen. Eine transparente, offene Kommunikation mit solidem Informationsaustausch ist dafür unerlässlich. ■

partner- schaftlich unabhängig

Unsere Energiefelder – ein Versprechen.



Mehr erfahren?
curacon.de/energiefelder

CURACON

SICHERHEIT GEBEN. LÖSUNGEN BIETEN.