

Kommen Ihnen diese Muster nicht irgendwie bekannt vor?

- Die grosse Institution im sozialpädagogischen Bereich mit einer Stiftung als Trägerschaft. Ein sehr autoritärer, egozentrischer Präsident, ein sehr langjähriger Direktor, beide mit grossen Verdiensten.

Die beiden hatten und haben alles im Griff (bis zur Erstarrung) – der Stiftungsrat kuscht, man ist letztlich froh, dass jemand die Arbeit macht. Entwicklungen geschehen, wenn überhaupt nur wenn es dem Präsidenten passt. Als die Krise kommt, sind die beiden überfordert, aber niemand kann mehr helfen. Die Stiftungsrätinnen und -räte wollen nicht (natürlich) – und sie können nicht (wie und woher sollten sie denn die nötigen Informationen und Kompetenzen haben?)

- Der Verein im sozialen Bereich. Ein fachlich hochkompetenter Geschäftsleiter führt das Unternehmen sehr autonom und pflegt die seiner Meinung nach passenden Geschäftsfelder. Er beliefert den Vorstand zwar mit viel Papier, letztlich enthalten diese aber nur gut gefilterte Informationen. Daraus entsteht ein Konflikt mit der Präsidentin, die zum Teil andere inhaltliche Vorstellungen hat, sich aber (zu) lange nicht gegen den Geschäftsleiter durchgesetzt hat, und die Thematik auch nicht im Gremium zur Sprache brachte. Der Vorstand beachtet die durchaus vorhandenen Signale nicht, bis der Antrag der Präsidentin auf Entlassung des Direktors auf dem Tisch liegt.

Die Folge ist eine Spaltung: entscheiden sich nun die Vorstandsmitglieder für den Direktor oder für die Präsidentin? Die Konfliktbearbeitung absorbiert Energie – das Alltagsgeschäft und die Zukunftsplanung kommen zu kurz.

- Die operative Leitung, welche überfordert ist; ein sympathischer Mensch, aber führungs-mässig zu schwach. Probleme mehren sich. Das strategische Gremium vermeidet es das Kernproblem anzusprechen. Man kompensiert die Defizite im operativen Bereich und greift über mehrere Hierarchiestufen ins Geschäft ein. Die Leitungsperson wird weder gecoacht noch mit klaren, messbaren Zielsetzungen konfrontiert.

Präsidium und Vorstand wechseln, die überforderte Leitungsperson bleibt und wird den Nachfolgerinnen und Nachfolgern überlassen.

Beispiele aus dem Bereich der Institutionen, welche in der Regel von ehrenamtlichen Gremien geführt – oder eben leider oft nicht oder zu wenig geführt – werden. Die Muster dahinter treffen wir aber in allen Branchen an. Und auch Ansätze wie diese Führungsaufgaben ziel-führender wahrgenommen werden könnten.

Führung ist das Thema. Und Voraussetzung für Erfolg sind weder die neuesten "Management by-Ansätze" oder das Nachdiplom in Betriebswirtschaft, sondern Persönlichkeit, Mut hinzuschauen und die Fähigkeit, konstruktive Lösungen zu suchen oder dann hart, aber klar zu entscheiden! Dazu auf der organisatorisch strukturellen Ebene Klarheit bzgl. der Aufgaben, nötigen Kompetenzen und daraus folgenden Verantwortlichkeiten der einzelnen Funktionsträger/-innen sowie der verschiedenen Gremien auf verschiedenen Stufen.

Eigentlich doch ganz einfach, oder?