



Robert Bachert, André Peters, Manfred Speckert

Sozialmanagement für Aufsichtsorgane, Leitungen und Mitarbeitende

LAMBERTUS

Robert Bachert, André Peters,
Manfred Speckert

Sozialmanagement
für Aufsichtsorgane, Leitungen
und Mitarbeitende

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

© 2011 Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau
www.lambertus.de

Umschlaggestaltung: Nathalie Kupfermann, Bollschweil

Druck: Franz X. Stückle, Druck und Verlag, Ettenheim

ISBN 978-3-7841-2061-4

eISBN 978-3-7841-2324-0

Inhalt

1	VORWORT	5
2	EINFÜHRUNG	7
3	STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	11
4	CHANGE MANAGEMENT	27
5	RISIKOMANAGEMENT	43
6	PERSONALMANAGEMENT	57
7	FINANZMANAGEMENT	73
8	QUALITÄTSMANAGEMENT	89
9	MARKETING	107
10	SCHLUSS	125
	DIE AUTOREN	137

1 Vorwort

Gesellschaftliche, politische und ökonomische Veränderungen stellen soziale Einrichtungen und Dienste in Geschäftsführung und Aufsicht vor neue Herausforderungen.

Effiziente Leitungs- und Aufsichtsgremien sind ein wichtiges Qualitätsmerkmal guter Unternehmensführung. Aufgrund zahlreicher Insolvenzen sind in den vergangenen Jahren Regelungen wie das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG), das „Transparenz- und Publizitätsgesetz“ (TransPuG) und der „Deutschen Corporate Governance Kodex“ (DCGK) verabschiedet worden.

Im Sozialbereich wurden eigene Regelwerke geschaffen: Dazu zählen die Arbeitshilfe 182 der Deutschen Bischofskonferenz und der Corporate Governance Kodex des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche Deutschlands. Danach führt das Leitungsgremium die Geschäfte des Unternehmens. Das Aufsichtsgremium überwacht, begleitet und berät das Leitungsgremium. Eine erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung erfordert eine klare Trennung zwischen Führung und Kontrolle. Aus dieser grundsätzlichen Rollenverteilung entsteht ein Spannungsverhältnis. In den Regelungen ist die Rede von einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Das Buch stellt die Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit dar und geht auf die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitglieder der Aufsichtsgremien ein. Es trägt dazu bei, dass caritative Einrichtungen und Dienste strukturelle Veränderungen durch eine effiziente Zusammenarbeit bewältigen können. Insbesondere auf die unterschiedlichen Rollenaufgaben wird hingewiesen, die sich für die Managementthemen: Strategie, Veränderung, Personal, Risiken, Finanzen, Qualität und Marketing ergeben.

Die katholischen und evangelischen Träger von Einrichtungen und Diensten stehen vor der Aufgabe, die Arbeitsweise des Managements an der Schnittstelle von Leitung, Aufsicht und Mitarbeitenden zu reflektieren und neu zu gestalten. Das vorliegende Buch liefert dazu wichtige Impulse.

Peter Neher

Johannes Stockmeier

2 Einführung

Die Schule des Managements schließt eine Lücke zwischen Managementforschung und praktischer Führungsarbeit.

Ausgehend vom dualen Führungsgedanken, der eine Gewaltenteilung zwischen Führung und Aufsicht vorsieht, werden sieben zentrale Themenfelder des Managements sozialwirtschaftlicher Organisationen beschrieben.

Über Ländergrenzen hinweg hat es sich als Praxis guter Unternehmensführung etabliert, die Leitung des Unternehmens und dessen Aufsicht zu trennen. Im Nonprofit-Bereich in Deutschland wird dies über verschiedene Kodizes und Regelwerke sichergestellt (Arbeitshilfe 182 der Deutschen Bischofskonferenz, Corporate Governance Kodices der drei Diakonischen Werke, Diakonisches Werk Deutschland, Baden und Württemberg, Transparenzstandards des Diakonisches Werks Deutschland und des Deutschen Caritasverbands).

An der Schnittstelle zwischen Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung der Mitarbeitenden treten erfahrungsgemäß Interessenkonflikte auf.

Die **Leitung** sollte neben der Verwirklichung eines entsprechenden Zielsystems immer auch einen finanziellen Überschuss anstreben. Dieser wird benötigt, um Kapitalrücklagen für notwendige Innovationen bilden zu können. Sie muss ferner die Ziele und Strategien (weiter-)entwickeln und diese mit dem Aufsichtsgremium kommunizieren. Sie sollte die Organisation und ihre Dienstleistungen diversifizieren und gleichzeitig eine optimale Qualität sichern. Sie arbeitet im permanenten Spannungsverhältnis zwischen Innovation und Konsolidierung. Dies erfordert bei den Führungskräften eine große Gestaltungs- und Managementkompetenz vor allem in Bezug auf die wichtigste Ressource: dem Personal der Organisation. Der unbedingte Wille zu Kommunikation und Transparenz muss bei den Leitungskräften auch gegenüber den Kontrollorganen vorhanden sein.

Die **Aufsichtsorgane** haben demgegenüber die Aufgabe der Beratung, Begleitung und Kontrolle der Leitung. Sie müssen mündliche Berichte und nachvollziehbare Dokumente anfordern, die ihnen Einblick in die ordnungsgemäße Ausübung der laufenden Geschäfte gibt. Im Gegensatz zur

Leitung muss die Aufsicht die Geschäfte nicht selbst führen, sondern dafür sorgen, dass sie erledigt werden. Als Grundsatz kann man anführen, dass die Leitung das Unternehmen in eigener Verantwortung leitet und die Aufsicht sie dabei begleitet, berät und kontrolliert. Von besonderer Bedeutung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der beiden Organe ist die umfassende und regelmäßige Information des Aufsichtsgremiums. Die Pflicht dazu liegt bei der Geschäftsführung, die Inhalte, der Umfang und auch die Berichtsfrequenz wird gemeinsam kommuniziert und festgelegt.

Ist die Rollenabgrenzung zwischen Leitung und Aufsicht in der Fachliteratur klar beschrieben, herrscht in Bezug auf die Rolle der **Interessenvertretung** der Mitarbeitenden im Zusammenspiel zwischen Aufsicht und Leitung noch Klärungsbedarf. Aus unserer Sicht empfiehlt sich ein partizipatives Führungsverständnis, welches die Mitarbeitenden in die Entwicklungen einbezieht und Ziele sowie Vorgehen transparent kommuniziert und informiert.

Aufbau des Buches

Aus den oben beschriebenen Rollen- und Kommunikationserfordernissen der Beteiligten im Management werden folgende sieben Themenfelder betrachtet:

- Strategische Unternehmensführung
- Change Management (Veränderung)
- Risikomanagement
- Personalmanagement
- Finanzmanagement
- Qualitätsmanagement
- Marketing

Diese Felder des Managements müssen in ihrer Ausgestaltung den Bedingungen der Effektivität und Effizienz entsprechen und bilden die Basis für eine wirksame Zusammenarbeit von Führung, Aufsicht und Mitarbeitenden.

Alle Felder werden aus den drei genannten Perspektiven beschrieben und zunächst „Sieben kritische Erfolgsfaktoren“ aufgezeigt sowie für jede Perspektive die folgenden Fragen beantwortet:

- Was ist das Managementsystem?
- Wann setzen die Verantwortlichen das System ein (Anlass)?
- Welche Ziele werden mit dem System verfolgt?
- Welche Ergebnisse können Leitung, Aufsicht und Mitarbeitende erzielen?
- Wie messen die Beteiligten den Erfolg?
- Wie gehen die Verantwortlichen vor?
- Wer macht was?
- Welche Stolpersteine müssen die Beteiligten beachten?
- Welche beispielhafte Erfolgsgeschichte gibt es?
- Was ist der Nutzen?

Neben der Beantwortung der Fragen werden mögliche Instrumente zur Umsetzung und Implementierung der Themengebiete vorgestellt. Im Anschluss daran wird für jedes Kapitel ein Anforderungsdreieck vorgestellt, welches die drei wichtigsten Gesichtspunkte für jede Perspektive aufzeigt und zu jedem der Felder beschreibt.

Jedes Kapitel schließt mit einem Literaturverzeichnis, welches Grundlagentexte und weiterführende Literatur zum jeweiligen Themenfeld auflistet.

Die Zielgruppen

Dieses Buch richtet sich an folgende Adressatengruppen:

An **Mitglieder von Aufsichtsgremien**, die im Rahmen ihrer überwiegend ehrenamtlichen Tätigkeit mit den Fragen der Umsetzung eines effektiven und effizienten Managements konfrontiert werden und sich schnell und systematisch einen fundierten Über- und Einblick verschaffen wollen. Sie erhalten eine Einführung in die Thematik und Empfehlungen für die praktische Handhabung.

Vorstände und Geschäftsführungen erhalten konkrete Hinweise für ein vertrauensvolles Zusammenspiel vor allem zwischen der Führung und Aufsicht. Die Schilderung der Themenfelder aus den jeweiligen Perspektiven hilft, eine klare Rollenaufteilung und transparente Kommunikation aufzubauen und zu fördern.

Für die **Interessenvertretung der Mitarbeitenden** schließlich kann das Buch einen Beitrag leisten um zu einem partizipativen Kommunikations- und Informationsaustausch zu gelangen.

Für **Studierende** an Fachschulen, Hochschulen, Akademien, Universitäten und sonstigen Bildungseinrichtungen wird in diesem Buch eine Praxissicht vermittelt, die die entsprechende Fachliteratur ergänzt und als Vorbereitung auf die berufliche Praxis dient.

Wir wünschen uns einen regen Austausch über die Inhalte in diesem Buch und freuen uns über zahlreiche kritische, anregende und ergänzende Rückmeldungen.

Die Autoren

Robert Bachert

André Peters

Manfred Speckert

3 Strategische Unternehmensführung

Erfolgsfaktoren in der Unternehmensführung

Die folgenden Erfolgsfaktoren sind die grundlegende Basis einer guten Strategischen Unternehmensführung. Ist ein Faktor nicht erfüllt, besteht in der Organisation Handlungsbedarf.

1. Sind in der Organisation eine gelebte Vision der Führungskräfte und ein Leitbild vorhanden?
2. Werden strategische Ziele formuliert und regelmäßig angepasst?
3. Führt die Organisation jährliche Umfeld- und Organisationsanalysen durch?
4. Werden strategische Maßnahmen wie zum Beispiel die Neuausrichtung des Angebotes beschlossen und umgesetzt?
5. Werden Mitarbeitende an der Entwicklung der Strategie partnerschaftlich beteiligt?
6. Erfolgt die Beratung und Beschlussfassung der strategischen Pläne gemeinsam durch Leitung und Aufsicht?
7. Erfolgt eine jährliche Erfolgskontrolle des Zielerreichungsgrades?

Vorstand & Geschäftsführung

Das ihm anvertraute Sozialunternehmen zu führen – sei es ein Träger, eine Stiftung oder ein Verein – das ist *die* zentrale Aufgabe des obersten Leitungsorgans, des Vorstandes oder der Geschäftsführung. Für ihre Führung wird die Unternehmensleitung bezahlt und an den erreichten Erfolgen wird sie gemessen. Viele Leitungsorgane sind in hohem Maße intrinsisch motiviert. Sie möchten den Kurs ihres sozialen Dienstleisters vorgeben und dafür Sorge tragen, dass die Segel gesetzt werden und das Schiff in Fahrt bleibt.

- **Strategisches Management – was ist das?**

Die Besonderheit der Strategischen Führung liegt in ihrer langfristigen Perspektive. Ziel ist, die eigene Organisation zukunftsfit zu machen, so dass sie auch in drei bis sieben Jahren noch erfolgreiche soziale Dienstleistungen erbringt. Vorstände und Geschäftsführungen müssen heute Maßnahmen einleiten, die zukünftige Erfolge ermöglichen. Sie bewerten Chancen und Risiken, wägen Alternativen ab und entscheiden in Abstimmung mit der Aufsicht.

In der Strategischen Unternehmensführung beziehen die Leitungsorgane das Handeln der Marktpartner, zum Beispiel der Kostenträger, der Klienten und der Mitbewerber in ihre Planungen mit ein. Sie geben den langfristigen Kurs vor und kontrollieren, ob alle in der richtigen Richtung unterwegs sind.

- **Wie setzt der Vorstand Strategisches Management ein?**

Viele Vorstände berichten, dass die Strategische Unternehmensführung in ihrem Tagesgeschäft zu kurz kommt. Das kurzfristig Dringliche nimmt viel Raum ein und verdrängt das langfristig Wesentliche. Strategische Führung ist tagtägliche Aufgabe des Vorstandes, insbesondere die Beobachtung von sich verändernden Rahmenbedingungen: Neue Konzepte, zusätzliche Wettbewerber oder angepasste Entgeltstrukturen gilt es, zu berücksichtigen.

Die Strategische Analyse ist in den wöchentlichen Arbeitsalltag zu integrieren – auch in der Binnenperspektive: in der Zufriedenheit von Mitarbeitenden, in der Effizienz von Strukturen und der Angemessenheit der Ausstattung.

- **Welche Ziele verfolgen Vorstand und Geschäftsführung?**

Vorstand und Geschäftsführung verfolgen das Ziel, die Richtung vorzugeben und den Kurs zu halten. Oft haben Leitungsorgane für sich reflektiert, wo sie hin möchten und wie sie ihr Ziel erreichen wollen. Erfolgskritisch ist für sie: Wie bekomme ich meine Mannschaft auf diesen Kurs? Wie messe ich, dass wir vorwärts kommen? Wie gehe ich mit Ignoranz, Bedenken und Widerständen um?

- Welche Ergebnisse kann das Leitungsorgan erzielen?

Mit einer ausformulierten Strategie werden die Zielvorstellungen des Leitungsorgans transparent. Sie bilden eine gute Grundlage, um sich mit den jeweiligen Beteiligten auseinanderzusetzen (Aufsichtsgremien, Führungskräfte und Mitarbeitende). Die Leitung kann nachweisen, was sie vorgefunden hat, welche Ziele sie sich gesetzt hat und wird in ihrer Arbeit überprüfbar. Dies fördert eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und das Lernen aus gemeinsamen Fehlern.

- Wie messen Führungsverantwortliche den Erfolg?

Das Leitungsorgan sollte für sich die Investition in das Thema der Strategischen Unternehmensführung bewerten. Wie viele Leitungsklausuren wurden durchgeführt und wie viel Arbeitszeit und Geld in Analysen und Szenarien investiert. Auch der „Output“ wird überprüft: Welche Analysen zum Beispiel zur Bedarfs- oder Pflegesatzentwicklung wurden aufgestellt? Wie war deren Qualität und wie sind die Erkenntnisse in grundlegende Entscheidungen, wie den Neubau einer Einrichtung oder die Aufgabe eines Geschäftsfeldes eingegangen?

- Wie geht der Vorstand vor?

Geschäftsführungen und Vorstände sollten für sich im Sommer eines Geschäftsjahres zwei Tage für eine Strategieklausur mit ihrer nachgeordneten Leitungsebene einplanen. Außerhalb des Arbeitsalltages kann die Analyse der wesentlichen Umwelten sowie die Betrachtung der eigenen Stärken und Schwächen ungestört erfolgen.

Daraus abgeleitet entwickelt die Geschäftsführung im dritten Quartal die Strategischen Ziele der Organisation und plant die notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung – die auch in die Wirtschaftsplanung einfließen.

- Wer macht was?

Die gesamte Strategische Analyse wird auf der operativen Ebene vorbereitet. Hierzu sammeln die Einrichtungsleitungen und das Controlling interne und externe Daten. Sie werten diese aus und führen die Ergebnisse in einem Bericht zusammen. Im Leitungsteam werden die Daten interpretiert und in einem gemeinsamen Strategiepapier zusammengefasst. Das Strategiepapier umfasst die Umfeld- und Organisationsanalyse, die daraus abgeleiteten