

# Einzelkämpfer, Tandem, Team



## VON THOMAS MÜLLER

Dr. Thomas Müller ist Geschäftsführer der contec GmbH und Leiter der Personalberatung con-Quaesso®. Seit vielen Jahren berät er Unternehmen der Sozialwirtschaft bei Nachfolgebesetzungen und der Etablierung als attraktiver Arbeitgeber.  
www.conquaesso.de

**Gerade im Kontext von Nachbesetzungen von Leitungspositionen stehen viele Unternehmen vor der Frage nach der richtigen Führungsstruktur. In der Branche gibt es mehrere Modelle, deren Stärken und Schwächen man kennen sollte.**

Insbesondere Unternehmen in der Sozialwirtschaft sehen sich in den nächsten Jahren mit überdurchschnittlich vielen Renteneintritten auf der Führungsebene konfrontiert. Bei der Vorbereitung auf diesen Generationswechsel spielt die Wahl der richtigen Führungsstruktur eine zentrale Rolle.

### Zu viele Köche ...?

Maßgebliche Vorteile der Einzelspitze liegen in ihrer Klarheit nach innen und außen sowie der Effizienz in der Abstimmung. Durch die Einzelbesetzung in der obersten Spitze wird weniger Zeit für die Meinungsbildung benötigt.

Dieser Faktor kann sich sowohl für die Ebene des Aufsichtsgremiums, nicht nur aufgrund der Schnelligkeit, als auch für die nachgeordneten Ebenen als günstig erweisen. Das Risiko eines Dissenses an der Unternehmensspitze wird minimiert. In diesem Kontext wird in der Praxis häufig angeführt, dass somit auch für das Aufsichtsgremium an dieser Stelle keine »Einschreitungs-Notwendigkeit« besteht, was entlastend für beide Seiten sein kann und wodurch sich Performance- und Wettbewerbsvorteile ergeben können.

Häufig werden die geringeren Personalkosten der ersten Führungsebene als Vorteil genannt, was allein jedoch kein Argument für eine Einzelspitze sein sollte. Speziell in der Sozialwirtschaft bekommt dieser Aspekt allerdings besonderes Gewicht, wenn dadurch Ressourcen zur Stärkung nachgeordneter Hierarchieebenen frei werden.

Denn gerade in den lokalen Märkten der Sozialwirtschaft gilt, »das Geld wird vor Ort«, in den Einrichtungen und Diensten verdient. Unter diesem Leitgedanken macht es durchaus Sinn, die Regionalebene aufzuwerten, um eine nahe Steuerung erfolgskritischer Parameter zu erreichen.

### Einer für alle ...?

Bei allen Vorteilen ist fraglich, ob eine einzelne Person alle benötigten unternehmerischen Kompetenzen der zunehmend komplexer werdenden Märkte aufweisen kann.

Darüber hinaus ergibt sich durch Doppel- oder Mehrfachspitzen auch eine klarere Ressortaufteilung, die eher an die Kompetenzen der Personen angepasst werden kann, wodurch sich die handelnden Akteure fokussieren und Themenkomplexe detaillierter beurteilen können. Dies kann ein entscheidendes Argument pro Mehrfachspitze sein, zumal nicht der Druck der Alleinverantwortung einer Einzelspitze aufkommen kann.

Entscheidungen aus mehreren Perspektiven zu betrachten, kann besser für das Unternehmen sein. Das Top-Management gewinnt durch eine Doppel- oder Mehrfachbesetzung wichtige Abstimmungsmöglichkeiten, was im Idealfall eine förderliche Wirkung auf die Entwicklung des Unternehmens hat. Der Diskurs zwischen den Führungspositionen gibt den Aufsichtsgremien tendenziell eine größere Sicherheit, dass Entscheidungen im besten Sinne und zum Wohle des Unternehmens getrof-

fen werden. Das Mehr-Augen-Prinzip gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Debatten zu Fragen der Compliance an Gewicht und sollte, speziell bei Nachbesetzungen von Spitzenpositionen, in Aufsichtsgremien sorgfältig diskutiert werden.

Auftretende Vakanzen können in einem mehrköpfigen Gremium besser abgefangen werden als mit einer Einzelspitze. Zwar sind solche Vakanzen auch durch die Benennung von Stellvertretern oder Bevollmächtigten abdeckbar, jedoch müssten entsprechende Mitarbeitende in den nachgeordneten Hierarchieebenen gesucht werden. Auch im Kündigungsfall garantiert eine Doppel- oder Mehrfachbesetzung betriebliche Kontinuität.

Ein zusätzliches Argument ist die Wirkung sowohl nach innen als auch nach außen. Es macht einen Unterschied in der Wahrnehmung, ob die erste oder zweite Führungsetage zu einem Termin erscheint. Dies kann ein Zeichen der Wertschätzung für interne und externe Partner sein und langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen.

### Nachholbedarf ...?

Gesellschaftliche Wandlungsdynamiken setzen Unternehmen der Sozialwirtschaft aus zweifacher Hinsicht unter Druck. Einerseits steigt im Zuge des demografischen Wandels die durchschnittliche Lebenserwartung. Vor diesem Hintergrund prognostizieren Experten für die Sozialwirtschaft einen steigenden Bedarf an Fach- und Führungskräften. Andererseits bestätigen Studien: Insbesondere auf den Leitungsebenen geht die Anzahl an Bewerbungen dramatisch zurück. Das nächste damit verbundene Problem wird sein, dass »ab dem Jahre 2020 überdurchschnittlich viele Beschäftigte der Sozialwirtschaft ins Rentenalter eintreten, womit Vakanzen in den Schlüsselpositionen entstehen« (Puch 2010).

Zur Wahrheit gehört auch: Der bevorstehende Mangel an qualifizierten Führungskräften ist in der Branche zum Teil hausgemacht: Bereits im Jahre 2013 hat die Personalberatung conQuaesso® der contec GmbH eine Studie zum Thema Nachfolgeplanung auf Leitungsebene in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft durchgeführt. Die Erhebung ergab, dass rund 67 Prozent der befragten Unternehmen gar keine Nachfolgeregelung in ihrer Organisation implementiert

haben. So zeigt sich insbesondere auf Geschäftsführer- und Vorstandsebene ein erschreckendes Bild: Nur circa ein Viertel der Befragten gaben an, dass es eine geregelte Nachfolgeplanung für diese essentiellen Führungspositionen gebe.

### Welche Spitzen-Struktur für ein Unternehmen ideal ist

Letztlich gilt es, die Entscheidung über die Organisationsstruktur an der Spitze je nach Unternehmen differenziert zu bewerten.

Zunächst einmal können Benchmarks im Branchenvergleich hinsichtlich relevanter Kriterien Orientierung liefern. Allerdings ist bei Vergleichen dieser Art die Unternehmenswelt bunt. Denn es gibt Organisationen der Branche mit dreistelligem Millionen-Umsatz und einer Einzelspitze. Auf der anderen Seite stehen Organisationen mit niedrigerem Umsatz und mehrköpfiger Führungsspitze. Dies gilt analog für alle weiteren wichtigen Aspekte. Insofern können Vergleiche dieser Art einen ersten Anhaltspunkt liefern – nicht mehr und nicht weniger.

Notwendig sind viel mehr ein Blick nach innen und die Betrachtung der Unternehmenshistorie. Welches Modell ist bekannt und funktioniert in der Organisation? Vielfach ergeben sich Erfordernisse der Gremiengestaltung aus dem Gesellschaftervertrag, der Satzung oder ähnlichen konstitutiven Regelungen des Unternehmens. Organisationen mit der Rechtsform eines eingetragenen Vereins sind beispielsweise an die Bildung gesetzlich vorgeschriebener Organe gebunden. Je nach Anspruch und finanziellen Möglichkeiten haben sich zudem verschiedene Modelle ehren-, hauptamtlicher oder gemischter Vorstände und Gremien etabliert. Einerseits relativiert sich durch den Rückgriff auf das Ehrenamt unter Umständen der Aspekt der Personalkosten, gilt es jedoch andererseits mit Blick auf die Größe des Vereins sowie die an die Position gebundene Verantwortung, Einsatz und Umfang des Ehrenamts gegenüber dem Hauptamt genau abzuwägen.

In der Praxis sind häufig bereits »Korsettstangen« wie eine starke zweite Ebene, unternehmerische Erfordernisse oder eine Person an der Spitze vorhanden. Gerade in letzterem Fall gilt es, bei der Suche einer zweiten Führungskraft die persönliche »Chemie« zwischen den obersten Führungsebenen, aber auch zum Aufsichtsgremium zu betrachten. Denn ein

konstruktives Verständnis füreinander ist ein wesentlicher Garant für den Erfolg einer Doppel- oder Mehrfachspitze.

Neben der strategischen Ausrichtung des Unternehmens bestimmen letztlich auch Verfügbarkeiten auf dem internen und externen Arbeitsmarkt die weitere Vorgehensweise. Denn was nützt das beste Organisationsmodell, wenn letztlich die Passung potentieller Bewerber und Bewerberinnen nicht vorhanden ist? ■

### Literatur



**Bangert, C., Millies, H., Schmidt, A. (2015):**

So kann die Vorstandsebene bei Vereinen der Caritas aussehen. [www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2015/artikel/so-kann-die-vorstandsebene-bei-vereinen-der-caritas-aussehen](http://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2015/artikel/so-kann-die-vorstandsebene-bei-vereinen-der-caritas-aussehen) (Stand 18.08.2016).

**Bank für Sozialwirtschaft; conQuaesso Personalberatung et. Al. (2013):** Nachfolgeplanung auf Leitungsebene in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, 2013.

**Breyer, S., Katz, A., Moos, G., Müller, T., Partner F. (2016):** Der Wechsel an der Spitze in Verbänden, Unternehmen und Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Betriebliche Kontinuität sicher – Schlüsselpositionen rechtzeitig nachbesetzen.

**Caritas (2012):** Fach- und Führungskräfte-mangel: Was steckt wirklich dahinter? [www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2012/artikel/fach-und-fuehrungskraeftemangel-was-stec](http://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2012/artikel/fach-und-fuehrungskraeftemangel-was-stec) (Stand: 01.12.2015).

**Müller, T. (2015):** Einrichtungen in der stationären Altenpflege im Wandel. Veränderungs- und betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Führungskräften.

**Müller, T. (2015):** Sozialpolitische Schriften, Band 92: Einrichtungen der stationären Altenpflege im Wandel.

**Müller, T., Rosner, L. (2010):** Gute Mitarbeiter finden, fördern, binden – Personalmarketing in der Altenhilfe.

**Puch, H. (2010);** Schellberg, Klaus: Sozialwirtschaft Bayern. Umfang und wirtschaftliche Bedeutung.