

Was heisst gute Führung in NGO?

Kurzanalyse und Forderungen aus gewerkschaftlicher Sicht

vpod-ngo stellt fest:

Gute Führung in NGO unterscheidet sich nicht grundsätzlich von guter Führung an anderen Orten. Im Spektrum dessen, was gute Führung sein kann, sollten aber bei NGO die Akzente und Schwerpunkte etwas anders gesetzt werden. Speziell zu berücksichtigen sind bei NGO:

- die in der Regel sehr hohe Eigenmotivation der Mitarbeitenden
- die meist hohe Zielorientierung der Mitarbeitenden in fachlicher oder politischer Hinsicht
- die meist hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen «ihrer» Organisation

Wie bei Führung allgemein gibt es auch für die Führung in NGO kein Patentrezept. Sie muss vielmehr an die konkreten Umstände sowie an das Fachwissen und Engagement der Mitarbeitenden angepasst werden. Die genannten Eigenarten sind dabei ideale Umstände für einen Führungsstil, der Partizipation und Mitbestimmung in den Vordergrund rückt. Sozialkompetenz, Kritik- und Selbstreflektionsfähigkeit sind deshalb für Führungskräfte in NGO speziell wichtige Eigenschaften.

Nicht oder ungenügend wahrgenommene Führungsverantwortung hat in NGO genauso verheerende Folgen wie in anderen Betrieben. Sobald nicht mehr alle alles machen und dürfen, sondern Aufgaben und Kompetenzen verteilt werden, resultiert daraus eine – inhaltliche und organisatorische – Führung mit entsprechender Verantwortung. Wird diese nicht oder nur ungenügend wahrgenommen, entsteht für die Mitarbeitenden rasch ein Vakuum und ein Ungleichgewicht zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.

vpod-ngo hat die Fragen rund um gute Führung in NGO bei verschiedenen Anlässen mit Kolleginnen und Kollegen aus NGO diskutiert. Daraus ergaben sich die nachfolgend aufgeführten *Problembereiche*, wie wir sie auch in der täglichen Gewerkschaftsarbeit immer wieder antreffen. Daraus haben wir *Forderungen* abgeleitet, die sich aus gewerkschaftlicher Sicht an Führungsverantwortliche in NGO richten. Sowohl die Forderungen wie auch die Problemfelder sind nicht abschliessend. Sie sollen insbesondere die PersonalvertreterInnen in ihrer Arbeit unterstützen mit dem Ziel, partizipative Führungsmodelle und die dafür notwendigen Ressourcen aller Akteure einzufordern oder auszubauen.

vpod-ngo sieht Probleme in folgenden Organisationsbereichen:

Bereich Struktur und Organisation

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind für die Mitarbeitenden unklar (=> Führung wird sehr rudimentär wahrgenommen).
- HR-Tools und Organisationsentwicklung kommen zu kurz oder werden überstrapaziert. Oft fehlen auch klare Personal- (HR-)Verantwortlichkeiten.
- Vereinbarte Führungsstrukturen werden häufig «übersprungen». Höhere Hierarchie-Ebenen «regieren» in Linienfunktionen hinein. Vereinbarte Führungsstrukturen werden nicht eingehalten. Den obersten Führungsgremien sind die eigenen Reglemente nicht oder nur ungenau bekannt.
- NGO und gewerkschaftlich orientierte Organisationen verwenden häufig zweierlei Massstäbe: Die Anforderungen gegenüber aussen sind deutlich höher als was sie intern als Arbeitgeber selber umsetzen.

Bereich Qualifikation Führungskräfte und Führungskultur

- Die Haltung, «Führen ist eine Frage der Persönlichkeit» ignoriert den Umstand, dass auch «Führungspersönlichkeiten» Führung lernen und laufend verbessern müssen. Die entsprechenden Tools wären vorhanden.
- Berufliche Entwicklungsperspektiven (Förderung durch Weiterbildung) der Mitarbeitenden werden nicht als Führungsaufgabe verstanden.
- Führungsstile und -tools aus der Wirtschaft werden ohne Adaption an NGO übernommen. Man muss beispielsweise bereits motivierte Mitarbeitende nicht mit Leistungslöhnen pushen.
- Viele Führungskräfte werden zu sehr aufgrund ihres Aussentritts, ihrer Wirkung nach aussen ausgewählt (Wahrnehmung von politischen Mandaten, öffentliche Auftrittskompetenz, politisches Netzwerk, Repräsen-

tation, etc.) und weniger wegen ihrer Kompetenzen im Bereich Personalführung und -entwicklung.

Bereich Partizipation und Kommunikation

- Die Kommunikation über Strukturen und konkrete Entschiede innerhalb der Organisation ist häufig mangelhaft. Dies führt zu Spekulationen und Gerüchten, die viel Energie kosten, Mitarbeitende verunsichern und demotivierend wirken.

vpod-ngo fordert deshalb:

Bereich Struktur und Organisation

- In gegenseitiger Absprache zwischen NGO-Verantwortlichen und den Mitarbeitenden müssen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung klar und schriftlich festgehalten und intern offen kommuniziert werden.
- Mitwirkung und Mitsprache zwischen PEKO-VertreterInnen und den Führungsgremien muss geregelt sein. Die VertreterInnen der Mitarbeitenden sind dabei mindestens Konsultativ-Mitglieder der Geschäftsleitung. Der Personalvertretung muss dazu genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- Mitarbeitende/Teams sollen bei der Anstellung von Teamleitern und anderen direkten Vorgesetzten mit einbezogen werden. Es braucht einen offenen Dialog zwischen Personalvertretung und Organisationsführung zur Frage, nach welchen Kriterien, in welchen Abläufen und mit welchen Konsultationen Führungskräfte ausgesucht werden.
- Als Organisation soll auch intern eingehalten und gelebt werden, was man als NGO-Politik gegen aussen vertritt und einfordert.
- Regelmässige und fundierte Mitarbeitergespräche sind ein wichtiger Beitrag zur Personalförderung. Ein Leistungslohn ist schlecht für das Arbeitsklima, er hat in NGO nichts verloren.

Bereich Qualifikation Führungskräfte und Führungskultur

- Führung muss von den Führungskräften bewusst wahrgenommen und als eigenständige Aufgabe verstanden werden.
- Führung ist lernbar und muss in regelmässigen Weiterbildungen vertieft und verbessert werden. Ein spezieller

- Möglichkeiten und Formen der Mitwirkung und Beteiligung der Mitarbeitenden an der Ausgestaltung der Organisation werden nicht deutlich und transparent kommuniziert: was kann noch mitentschieden werden, was ist bereits entschieden? Dies führt zu Frustration, wenn den Betroffenen klar wird, dass «von oben» bereits entschieden worden ist und die Mitarbeitenden noch davon ausgingen, mitentscheiden zu können.

Fokus soll dabei auf die Förderung der Konfliktfähigkeit gesetzt werden. Eine Führungskraft einer NGO muss in der Lage sein, proaktiv auf sich abzeichnende Konflikte oder inhaltliche Auseinandersetzungen zu reagieren.

- Die Anliegen, die eine NGO verfolgt, unterscheiden sich klar von marktwirtschaftlichen Organisationen. Sie müssen deshalb auch bei der Führungskultur entsprechend respektiert werden.
- Führungskräfte sollen sich auch als InteressenvertreterInnen ihrer Mitarbeitenden / ihrer Teams verstehen.

Bereich Partizipation und Kommunikation

- Gute Kommunikation ist das A und O, speziell in NGO. Es muss für alle Mitarbeitenden klar sein, wie Entscheidungsprozesse ablaufen, ob und wie die Mitarbeitenden – auch bei weitreichenden Entscheiden – mit einbezogen werden. Sie müssen genügend Zeit haben, Vorschläge oder Lösungen zu erarbeiten. Eine regelmässige, möglichst umfassende und verständliche Kommunikation (Konzepte zu Hol- und Bringschuld) zwischen NGO-Verantwortlichen und Mitarbeitenden bedeutet auch, dass alle motiviert bei der Sache sind und Leerläufe, Frust und Risiken vermieden werden.
- Ein gutes Prinzip ist, gemeinsam Richtlinien zu erarbeiten, wie speziell bei Meinungsverschiedenheiten oder gar Konflikten gehandelt werden soll, und zwar auf allen Ebenen.
- Regelmässige Feedbackschlaufen: Was läuft gut, was nicht und weshalb? Welche Strukturen / Veränderungen brauchen wir? Was muss verbessert, optimiert werden.