

A silhouette of a person in a yoga pose (Urdhva Dhanurasana) against a vibrant sunset background. The person's arms are raised, and their hands are clasped together above their head, forming a diamond shape. The sun is low on the horizon, creating a warm orange and yellow glow. The background shows a calm body of water and distant mountains.

INTERIMMANAGEMENT FÜR VERBÄNDE – EIN PRAXIS- BERICHT

Das Führen von Unternehmen oder von Teilbereichen eines Unternehmens durch Manager auf Zeit ist in Deutschland seit den 1980er-Jahren ein stetig wachsender Markt. Zunächst eher für Sanierungsfälle oder Turnaround-Situationen vorgesehen, wird das Interimmanagement heute allgemein für den zeitlich befristeten Einsatz von Spezialisten genutzt. Dass dieses Management-Modell auch für Verbände interessant ist, zeigt folgender Praxisbericht. 2013 traf der Berufsverband der Yogalehrenden in Deutschland (BDY) die Entscheidung, die frei werdende Position der hauptamtlichen Geschäftsführung durch einen Verbandsmanager auf Zeit zu besetzen. Wie kam es dazu? Welche Erwartungen hatte der Vorstand an die Expertise einer Interimgeschäftsführung? Und wie bewertet der BDY abschließend diese Erfahrung?

Angelika Beßler und Dirk Günther

Yoga boomt. In Deutschland praktizieren aktuell 15,7 Millionen Menschen Yoga oder sind daran interessiert, mit Yoga zu beginnen. In der Folge wächst der Bedarf an Yogalehrenden und immer neue Yoga-Studios entstehen. Yoga-Publikumszeitschriften etablieren sich neben Yoga-Blogs und Yoga-Rubriken auf den Online-Portalen überregionaler Zeitungen und Magazine.

Der BDY ist die größte und einzige Yoga-Traditionen übergreifende berufständische Interessenvertretung für Yogalehrende in Deutschland. Der Verband befindet sich in einem kontinuierlichen Wachstumsprozess und wird 2015 aller Voraussicht nach das 4.000ste Mitglied willkommen heißen.

Der Verband wird von einem dreiköpfigen Vorstand geführt, der neben Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung insbesondere über die Vorstandsvorsitzende regelmäßig in die operativen Informations- und Entscheidungsprozesse eingebunden ist.

In der Verbands-Geschäftsstelle in Göttingen arbeiteten fünf Personen. Sie kümmern sich unter anderem um das vielfältige Beratungs- und Dienstleistungsangebot für die Mitglieder, die Mitgliederzeitschrift, die Mitgliederverwaltung, das Weiterbildungsangebot des Verbandes für Yogalehrende und die Organisation von Kongressen.

Im Sommer 2013 kündigte die langjährige Geschäftsführung des Verbandes, da sich für sie ein persönlicher Traum in Südostasien erfüllte. Dem Verband blieben effektiv nur wenige Wochen, um eine Nachfolgeregelung zu treffen.

MOTIVE FÜR EINE INTERIMSLÖSUNG

Einerseits benötigte der BDY recht kurzfristig eine neue Geschäftsführung, die sowohl die laufenden Management-Aufgaben professionell erledigen konnte, als auch inhaltliche Akzente zu setzen in der Lage war.

Andererseits neigte der Vorstand aufgrund der beschriebenen stark gestiegenen Wahrnehmung von Yoga und seiner Bedeutung für Gesundheit und Gesellschaft sowie des jahrelang permanent wachsenden Verbandes zum Innehalten: Eine Phase der Reflexion zur Überprüfung der Ausrichtung des Verbandes war wünschenswert.

Da das Ergebnis dieser Überprüfung allerdings erhebliche Auswirkungen auf das Anforderungsprofil der BDY-Geschäftsführung haben konnte, sprach dies eher gegen eine kurzfristige, unbestimmte Besetzung der Position.

In dieser Situation diskutierten Vorstand und damalige Geschäftsführung die Möglichkeiten einer Übergangslösung für die Besetzung der Geschäftsleitungsposition.

ANFORDERUNGSPROFIL FÜR DAS INTERIMMANAGEMENT

Die Verbandsleitung erörterte Rahmenbedingungen sowie erforderliche Qualifikationen und Kompetenzen für eine Interimgeschäftsführung. Als Ergebnis wurde folgendes Suchprofil skizziert:

- Erfahrung in der Leitung von Verbänden,
- Erfahrung in der Führung von Teams,
- Fähigkeit zur Moderation von Strategieprozessen,

- Expertise im Management von Veränderungen,
- Engagement für zwei Präsenztage pro Woche in der BDY-Geschäftsstelle in Göttingen über einen Zeitraum von vierzehn Monaten,
- Bereitschaft zur zusätzlichen Teilnahme an Gremiensitzungen.

Der Such- und Auswahl-Prozess konnte recht straff organisiert werden. Der BDY verzichtete dazu auf eine Ausschreibung der Interimgeschäftsführung. Potenzielle, dem Verband bekannte bzw. empfohlene Kandidaten wurden direkt angesprochen.

Die Wahl fiel zugunsten eines Verbandsberaters, der dem Suchprofil entsprach und mit dem der BDY in der Vergangenheit positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit bei kleineren Engagements gesammelt hatte.

Eine Affinität zu Yoga und Erfahrung in der Yoga-Praxis lagen zwar vor, waren jedoch ausdrücklich kein Bestandteil des erforderlichen Suchprofils für die Interimgeschäftsführung und die hiermit verbundenen Aufgaben.

DIE ZUSAMMENARBEIT

Der BDY ist von Anfang an offen mit der eher außergewöhnlichen Entscheidung zur Installation einer Interim-Geschäftsführung umgegangen: Die Entscheidung wurde in den Verband hinein begründet und auch nach außen jederzeit transparent dargestellt.

Der Geschäftsführer erhielt die für den BDY typischen Zuständigkeiten und Befugnisse für diese Position. Allein einige Aufgaben wurden aufgrund des reduzierten wöchentlichen Zeitbudgets während

der Interimphase von der Geschäftsführung auf die Kolleginnen in der Geschäftsstelle verteilt.

In ersten Gesprächen zwischen Vorstandsvorsitzender und Geschäftsführung wurden die anstehenden Aufgaben präzisiert sowie die Modalitäten für die bilaterale Kommunikation und Information abgeklärt.

Neben den klassischen, betriebswirtschaftlichen Aufgaben und Entscheidungen im Rahmen der Leitung einer Verbandsgeschäftsstelle stand zunächst die Moderation einer Strategieentwicklung für den Vorstand im Vordergrund. Ziel war eine überprüfte Positionierung und Ausrichtung des BDY auf Grundlage der Werte und des Selbstverständnisses der Organisation sowie künftiger Trends und Rahmenbedingungen für die Yogalehrenden in Deutschland.

Die im Rahmen der Strategie formulierten Ziele wurden durch definierte Maßnahmen und Projekte unterfüttert, sodass dem Vorstand und der Geschäftsführung auch über die Zeit der Interimlösung ein zielgerichteter Handlungsrahmen vorliegt.

ENTWICKLUNGSSCHWERPUNKT

In der Strategiedebatte entwickelte sich die Erkenntnis, den BDY im Interesse seiner Mitglieder deutlicher als politischen Akteur auszurichten. Parallel begannen sowohl das Networking bei den gesundheitspolitischen Meinungsträgern und –entscheidern auf bundespolitischer Ebene als auch das Lobbying durch die Interimgeschäftsführung und die Vorstandsvorsitzende zu einem aktuellen für den Verband bedeutsamen Thema. Erste Erfolge führten zu vielen positiven Rückmeldungen der Mitgliedschaft.

Die Entscheidung des Vorstands, als Verband die berufsständischen Interessen der Yogalehrenden aktiver politisch zu vertreten, hatte gleich mehrere entscheidende Konsequenzen für die Ent-



2013 TRAF DER BERUFSVERBAND DER YOGALEHRENDEN IN DEUTSCHLAND (BDY) DIE ENTSCHEIDUNG, DIE FREI WERDENDE POSITION DER HAUPTAMTLICHEN GESCHÄFTSFÜHRUNG DURCH EINEN VERBANDSMANAGER AUF ZEIT ZU BESETZEN.

wicklung des BDY. Zunächst wurden rund um die Themen Yoga und Prävention sowie betriebliche Gesundheitsförderung Argumente und politische Positionen entwickelt und unter anderem in einer Broschüre für die politischen Zielgruppen zusammengefasst.

Gleichzeitig wurde es erforderlich, dem Thema Kommunikation inhaltlich wie strukturell eine neue Bedeutung beizumessen. Zusätzliche Zielgruppen, zusätzliche Kommunikationskanäle und zusätzliche Themen müssen durch eine besondere Expertise bedient werden. Daher wird eine frei werdende, eher wissen-

schaftlich ausgerichtete Position in der Geschäftsstelle künftig mit einem Kommunikationsexperten besetzt.

Und schließlich hat der neue Stellenwert der politischen Interessenvertretung für den Verband konkrete Auswirkungen auf das Anforderungsprofil für die künftige BDY-Geschäftsführung gehabt. Die nun für erforderlich erachtete Vorerfahrung in einem politisch arbeitenden Bundesverband wäre ansonsten kein obligatorischer Teil des Suchprofils geworden.

Für die Suche nach einer dauerhaften Besetzung der BDY-Geschäftsführung waren damit alle Voraussetzungen ge-

troffen. Die Ausschreibung, das Einstellungsverfahren und die Einarbeitung zu steuern, stellte die abschließende Aufgabe des Interimsmanagers dar.

RESÜMEE

Der zeitlich befristete Einsatz eines Spezialisten als Verbandsmanager war für den BDY eine bemerkenswerte Erfahrung. Der Verband hat von der allgemeinen Verbands- und Management-Erfahrung, der Professionalität und der speziell nachgefragten Expertise zur Moderation und Umsetzung eines Prozesses zur strategischen Ausrichtung enorm profitiert.

Wir wollen aber nicht verhehlen, dass dieses Management-Modell grundsätzlich auch Herausforderungen mit sich bringt, die man sich vorab bewusst machen sollte. Alle haupt- wie ehrenamtlich Beteiligten müssen sich auf einen Prozess einlassen, der für einen überschaubaren Zeitraum einen neuen Mitarbeiter bzw. Vorgesetzten, neue Erfahrungen der Zusammenarbeit, der Mitarbeiterführung und Arbeitsorganisation und – wie beim BDY – auch strukturelle und inhaltliche Veränderungen mit sich bringt.

Der besondere Abstimmungsbedarf zwischen Vorstand und Geschäftsführung begründete besondere Informations- und Kommunikationsprozesse. Die hatten für die Vorstandsvorsitzende des BDY konkret einen größeren persönlichen Einsatz für den Verband zur Folge. Aber auch das Engagement des Managers auf Zeit ließ sich nicht auf die zwei Präsenztage in der Geschäftsstelle beschränken. Ohne die Bereitschaft, auch an den übrigen Tagen Nachrichten abzurufen, Entscheidungen zu treffen und diese zu kommunizieren, wäre der Entwicklungsprozess und auch die normalen Geschäftsabläufe ins Stocken geraten.

Die Zufriedenheit des Verbandes mit Ablauf und Ergebnissen der Interims-geschäftsführung lässt sich abschließend mit dem Hinweis zusammenfassen, dass der BDY den Manager auf Zeit gebeten hat, den Verband bei der politischen Kommunikation in Berlin zu unterstützen. ■



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

AUTOREN

ANGELIKA BEBLER



ist Vorstandsvorsitzende des Berufsverbandes der Yogalehrenden in Deutschland e.V. (BDY). Die studierte Sozialpädagogin ist selbstständige Yogalehrerin in Ibbenbüren, bildet Yogalehrende an der Yoga-Akademie Münster-Osnabrück aus und schreibt als Yoga-Expertin unter anderem für focus online.

→ vorstand@yoga.de

→ www.yoga.de

DIRK GÜNTHER



ist Gründer und Geschäftsführer der Meilenstein! Beratungskanzlei. Zuvor war er über 10 Jahre in Führungspositionen von gemeinnützigen und Wirtschaftsverbänden tätig. Der studierte Politikwissenschaftler und Betriebswirt war von Oktober 2013 bis Januar 2015 Interimsgeschäftsführer des BDY und ist seit Februar 2015 BDY-Beauftragter für Politische Kommunikation.

→ mail@meilenstein-beratung.de

→ www.meilenstein-beratung.de

Keinen Plan für die nächste Spenden-Aktion?

Im Fundraiser-Magazin finden Sie Inspiration, Projekte, Praxis-Erfahrungen und den Rat von Fachleuten. Sechsmal im Jahr druckfrisch auf Ihrem Schreibtisch. Reinlesen und bestellen unter www.fundraiser-magazin.de

**Fundraiser
magazin**

Das Branchenmagazin für Sozialmarketing,
Spenden & Stiftungen

