

## So lief und läuft der LVB

Von Max A. Müller, Präsident LVB bis 31. Juli 2007



Liebe Kolleginnen und Kollegen

Von allen guten Erfahrungen im Verlaufe meiner Arbeit steht die Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung des LVB fraglos an erster Stelle, fachlich ebenso wie menschlich. Eingerichtet 1992 als Ablösung des damaligen Systems (mit einem 50%-Sekretariat) als Folge der Pensionierung des langjährigen Funktionsinhabers, gab es neu eine Milizgeschäftsleitung mit den bekannten Ressorts auf professioneller Basis. Mit meinem Abgang ist das Anfangsteam einmal, aber eben auch nur einmal, vollständig erneuert worden: Jede Funktion ist ab August 2007 gegenüber 1992 von einer neuen Person besetzt, alle diese Wechsel wurden in der Personalauswahl sorgfältig vorbereitet und haben ganz hervorragend geklappt.

Nachträglich erkenne ich aus der Fachliteratur, dass dieser Aufbau offenbar elementare Parameter einer erfolgreichen Führung realisierte:

- Die Klarheit der Aufgabenstellung: Die Arbeitsbereiche der einzelnen Ressorts waren von Anfang an scharf umrissen. Das ermöglicht Schnelligkeit und Handlungsfähigkeit. Wenn jeder weiss, was er tun kann und wo die

Grenzen sind, lässt es sich im eigenen Ressort sehr viel erfolgreicher arbeiten.

- Die präzise Arbeitsteilung: Jedes GL-Mitglied hatte und hat in seinem Verantwortungsbereich das letzte Wort und spricht dabei verpflichtend für das Team. Keiner trifft eine Entscheidung in einem anderen Verantwortungsbereich.

- Es ist klar, dass bestimmte Entscheidungen dem Team vorbehalten sein müssen. Das ist ein Korrektiv zur systemisch sonst drohenden Feudalisierung von Arbeitsbereichen. Typische Gemeinschaftsentscheidungen sind grosse Anschaffungen, wichtige Grundsatzentscheidungen, Innovationen, Allianzen oder kritische Personalentscheidungen.

- Das Einhalten einer strikten Disziplin in den geschäftlichen Abläufen: Das schliesst den Verzicht auf persönliche Profilierungen ein und sichert die Fokussierung der Arbeit auf die Unternehmensziele. Man muss sich respektieren, und das habe ich nie anders erlebt.

- Der Verzicht auf jeden Ansatz von öffentlichen Äusserungen über Person und Arbeit anderer GL-Mitglieder, und Öffentlichkeit beginnt dabei am Rande der Geschäftsleitung, also noch eng im Zentrum des Verbands.

- Die vollständige Informierung aller Teammitglieder über wissenswerte Entwicklungen im eigenen Bereich. Auch diese Offenheit beugt der Bildung von Fürstentümern vor und verhindert Irrläufe.

- Die klare Leitung des Teams durch das Präsidium. Dieses wacht nicht nur über die Einhaltung der Prozesse und legt Vorschläge auf, es arbeitet auch auf ein Einvernehmen in wichtigen

Sachfragen hin und vertritt notfalls einen Stichtentscheid. Ich kann mich innerhalb dieser 15 Jahre Zusammenarbeit kaum an eine Abstimmung erinnern, fast immer gelang es, Konsens herzustellen.

- Die Bereitschaft, einen einmal gefassten Entscheid des Teams loyal mitzutragen und umzusetzen.

- Die ausschliessliche Fokussierung öffentlicher Verlautbarungen auf das Präsidium. Vom LVB waren damit zum selben Thema nie zwei Ansichten zu bekommen. Andernorts ist das eine Quelle unendlichen Ärgers. Präsident oder Präsidentin exponieren sich damit natürlich, und es mag gelegentlich der Eindruck aufkommen, die Verbandsführung bestehe nur aus ihm – oder jetzt dann ihr. Tatsächlich waren sämtliche aufregenden Äusserungen des LVB immer von der Geschäftsleitung abgestützte Botschaften.

Dieses System verbindet die Vorteile der strukturierten Zusammenarbeit mit den Optionen kreativen Einzelschaffens. Das machte zu einem schönen Teil das Tempo und die Wirkung des LVB aus: viel Ertrag mit einem vergleichsweise massvollen Aufwand.

In diesen ganzen 15 Jahren kann ich mich an keine einzige persönliche Zustimmung innerhalb der Geschäftsleitung erinnern. Das trug dem Verband auch die Nervenstärke ein, sich nach aussen oft genug harten Konflikten zu stellen. Für diese ganz besondere Erfahrung danke ich jetzt Monika Kohler, Fritz Zindel, Irene Hofer, Dominik Meier, Christoph Straumann, Myrtha Michot, Heinz Bachmann, Doris Boscardin und Bea Fünfschilling.

Ich bin sicher, dass dies beim anstehenden Wechsel nicht anders zugehen wird. Der LVB ist eine Erfolgsgeschichte seit 1835; es ist stark zu vermuten, dass er eine bleibt.