

Führungskräfte aus den eigenen Reihen fördern

Für Führungspositionen fehlen oft geeignete Bewerbende. Das Heilpädagogisch-Therapeutische Zentrum Neuwied sichert die Nachfolge mit Menschen aus dem Unternehmen.

Das Heilpädagogisch-Therapeutische Zentrum Neuwied in Rheinland-Pfalz mit 600 Beschäftigten stand vor drei Jahren vor dem Problem, dass für offene Leitungsstellen nicht immer ausreichend qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber vorhanden waren. Damit steht das Sozialunternehmen nicht alleine da. Eine repräsentative Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Civey aus dem Jahr 2020 zeigt einen drastischen Rückgang der Bereitschaft in Deutschland, eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Unternehmen haben deshalb immer größere Schwierigkeiten, anspruchsvolle Führungspositionen adäquat zu besetzen.

Die Entdeckung und Förderung der Potenziale der Mitarbeitenden gehört zu den wichtigsten Aufgaben jeder Führungskraft. Wir entschieden uns, rechtzeitig mit externer Unterstützung der Unternehmensberatung Rosenbaum Nagy einen Prozess zu etablieren, um vorhandene Führungspotenziale in der Organisation zu erkennen und zu entwickeln. Dieser setzte an verschiedenen Stellen an.

Wichtig ist dabei zunächst, die Führungspotenziale der Mitarbeitenden zu erkennen. Dafür ist eine genaue Beobachtung nötig. Wir haben etwa darauf geachtet, welche Führungskräfte schon früher gern Verantwortung für andere übernommen haben, etwa bei der Wahrnehmung neuer Aufgaben, bei der Projektleitung oder der Betreuung von Praktikantinnen und Praktikanten. Das jährliche Mitarbeitergespräch bietet die Chance, solche Beobachtungen zu spiegeln und mit den Mitarbeitenden nach Entwicklungsideen zu suchen. Die potenziellen Führungskräfte müssen anschließend auf die Führungsaufgaben vorbereitet werden, etwa mit Entwicklungspro-

grammen, individueller Qualifizierung oder der Erprobung in Projekten. Die Entwicklungsprogramme behandeln Themen wie Gesprächsführung oder Zeit- und Selbstmanagement. Die individuelle Qualifizierung richtet sich nach den spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Führungskraft und kann Coaching, eine Patenschaft mit Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Führungsebene oder eine engmaschige Begleitung durch die Geschäftsführung umfassen. Eminent wichtig sind regelmäßige Potenzialgespräche, um die Ziele und Vorstellungen abzustimmen. Oft gehen potenzielle Führungskräfte aufgrund fehlender Kommunikation.

Auch nach der Übernahme der Führungsposition ist eine enge Begleitung entscheidend. Bei Leitungspositionen gibt es unterschiedliche Schwierigkeitsstufen. Neben der Größe spielt der Zustand der zu übernehmenden Einheit eine große Rolle. Es könnten beispielsweise Strukturen fehlen, Konflikte schwelen oder eine Kultur der Hilflosigkeit herrschen. Gerade beim Wechsel aus dem Team in eine Vorgesetztenfunktion dürfen die Führungskräfte nicht allein gelassen werden. Beim Einstieg haben wir deshalb sowohl die Führungskraft in ihrer neuen Rolle als auch bei Bedarf das Team gestärkt, etwa in Form von Coaching, Mentoring oder Teamentwicklung. Letzteres ist insbesondere bei komplexen Veränderungen sinnvoll.

Führungsverständnis klären

Ein Problem war zunächst, dass neue Führungskräfte in ihrer Rolle zu Beginn vielfach verunsichert waren, da unter anderem Kompetenzen nicht genau geregelt waren und die Entscheidung immer allein bei der Geschäftsführung lag. Wir führten 2018 deshalb eine zweitägige Klausur für Führungskräfte ein, die seitdem jährlich stattfindet. Wir holten Feedback der Führungskräfte ein und legten mit den Bereichsleitern ein gemeinsames Führungsverständnis fest. Als Produkt dieser Klausurtagung führen wir seit 2018 Seminare mit wechselnden Themen durch. Seit 2020 nehmen auch Stellvertreter der Bereichsleitungen an den Seminaren teil. So sorgen wir frühzeitig für Nachwuchssicherung. Während dieses Prozesses sind Gruppen entstanden, die im Sinne der kollegialen Beratung gemeinsam reflektieren und wachsen. Unsere

Führungskräfte haben sich in den drei vergangenen Jahren zu starken Führungspersönlichkeiten entwickelt. Auch externe Führungskräfte konnten wir mit dem Konzept schnell in die neue Unternehmenskultur einbinden. Von sieben freien Leitungsstellen haben wir vier erfolgreich mit Mitarbeitenden aus dem Unternehmen besetzt. Es hat sich herumgesprochen, dass Führungskräfte aktiv das Geschehen in ihrem Bereich gestalten können und dabei unterstützt werden. Führung wird nicht mehr als Last empfunden, sondern als Gestaltungsmöglichkeit.

Thomas Voß

ist Geschäftsführer des Heilpädagogisch-Therapeutischen Zentrums Neuwied.

thomas.voss@htz-neuwied.de

Eszter Facsar

ist Seniorberaterin der Unternehmensberatung Rosenbaum Nagy.

facsar@rosenbaum-nagy.de