

Führungskräfte aus den eigenen Reihen finden und binden

Nach unseren Marktbeobachtungen wird es immer schwieriger, Führungspositionen in der Sozialwirtschaft adäquat zu besetzen. Dies bestätigt auch eine repräsentative Umfrage von Civey aus dem Jahr 2020. Diese zeigt einen drastischen Rückgang der Bereitschaft in Deutschland, eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Gegenüber 2018 zeigten 10% weniger Menschen Interesse an einer Führungskarriere.

Daher kommt der Entwicklung eigener Talente eine immer wichtigere Rolle zu – eine zur Zeit von vielen Organisationen vernachlässigte Aufgabe. Entgegen vielen Behauptungen werden die meisten Führungskräfte nicht als solche geboren. Es sind hinsichtlich ihrer Persönlichkeit sogar sehr unterschiedliche Menschen, die eine Führungsaufgabe erfolgreich übernehmen können. Es gilt daher, die auch in Ihrer Organisation vorhandenen Führungspotenziale in einem strukturierten Prozess zu erkennen und zu entwickeln (s. Abbildung 1).

Hierbei sind verschiedene Phasen zu unterscheiden.

1.) Identifikation von potenziellen Führungskräften

Wie findet man die potenziellen zukünftigen Führungskräfte in einer Organisation? Je nach Organisationsgröße gibt es keine Personalentwicklungsabteilung, die sich systematisch um diese Aufgabe kümmern kann. Dies muss jedoch auch nicht unbedingt sein. Denn Personalentwicklung, das heißt die Entdeckung und Förderung der Potenziale der Mitarbeiter, gehört zu den wichtigsten Aufgaben jeder Führungskraft. Daher gilt es, diese Aufgaben im Unternehmen zu verankern: den Prozess und die Verantwortung zu definieren und die Führungskräfte hierfür zu qualifizieren. Zentraler Erfolgsfaktor ist, dass diese wichtige Aufgabe Chefsache der Unternehmensleitung wird.

Wie identifiziert man, ob jemand Potenzial zur Führung hat? Oft erzählen Führungskräfte, dass sie

Führungskräfte im eigenen Unternehmen finden und binden

WEITERENTWICKLUNG

- Gemeinsames Führungsleitbild
- Jährliche Führungskräfte tagungen
 - Führungskräfte trainings
 - Kollegiale Beratung
 - Führungs-Feedback
- Mitarbeitergespräche mit den FK
 - Coaching, Teamentwicklung

EINSTIEG

- Strukturierte Übergabe
- Führungswechselberatung
 - Mentoring
 - Coaching
- Teamberatung und -entwicklung



FK = Führungskraft, PE = Personalentwicklung

IDENTIFIKATION

- Assessment bestehender Mitarbeiterpotentiale (z.B. Tests, Beobachtungen, Mitarbeitergespräche)
- Vorausschauende Personalauswahl (z.B. Stellvertretungen, Projektleiter)

VORBEREITUNG

- FK-Entwicklungsprogramme
- Strukturierte PE-Potentialgespräche
- Individuelle Qualifikation
- Projekte

schon früher gern Verantwortung für andere übernommen oder Gruppen geleitet haben. Diese Kontexte können auch in der alltäglichen Arbeit entdeckt und gefördert werden durch die Übertragung von (Projekt)Aufgaben, Projektleitung, die Betreuung von Praktikanten oder Auszubildenden oder die Übernahme einer Stellvertretung. Das jährliche **Mitarbeitergespräch** bietet die Chance, solche Beobachtungen zurückzuspiegeln, mit den Mitarbeitern nach Entwicklungsideen zu suchen, Motive und Ziele der potenziellen künftigen Führungskräfte besser kennenzulernen. Es ist im Interesse jedes Unternehmens, dieses Thema rechtzeitig aufzugreifen und nicht erst, wenn eine plötzliche Vakanz nach schnellen Lösungen ruft.

Idealerweise sollte ferner auch ein **Assessment** im Hinblick auf die tatsächliche grundsätzliche Eignung sowie mögliche individuelle Entwicklungs- und Lernfelder durchgeführt werden.

2.) Die individuelle Vorbereitung von Führungskräften der Zukunft

Die identifizierten potenziellen Führungskräfte müssen anschließend intensiv und individuell auf die Führungsaufgaben vorbereitet werden. Zur Vorbereitung gehören insbesondere verschiedene Qualifikationsmaßnahmen. Während einige größere Unternehmen ein maßgeschneidertes Führungskräfteentwicklungsprogramm für ihren Nachwuchs haben, kann für kleinere Unternehmen die Nutzung externer Angebote sinnvoll sein, die dann passend zusammengestellt werden müssen. Diese Programme bieten den Führungskräften die Möglichkeit, ein grundlegendes Rüstzeug an Kenntnissen und Fertigkeiten für die Führungsaufgaben zu erhalten, bevor sie eine Führungsaufgabe beginnen. Betriebswirtschaftliche Basiskompetenzen sollten ebenso zum Curriculum gehören wie die Schulung in verschiedenen Führungsskills wie bspw. Gesprächsführung, Verhandlung, Feedback, gängigen Führungsinstrumenten, Projektmanagement etc. Die Auswahl der Themen

sollte im Einvernehmen mit den Führungskräften erfolgen. Neben den allgemeinen Qualifikationsbausteinen sollten auch individuelle Unterstützungen bei der Vorbereitung erfolgen. Zu diesen gehören maßgeschneiderte, vertiefende Qualifikationen oder auch die Erprobung in Projekten.

Eine häufig unterschätzte Rolle spielen regelmäßige **Potenzialgespräche**, um laufend die jeweiligen Ziele und Vorstellungen abzustimmen. Oft verlieren Organisationen zukünftige Führungskräfte aufgrund einer fehlenden Kommunikation gerade dann, wenn nicht unmittelbar eine klar erkennbare Führungsaufgabe ansteht.

3.) Begleitung beim Einstieg

Bei der Übernahme einer Führungsposition gibt es sehr unterschiedliche Schwierigkeitsstufen. Wichtige Faktoren sind u.a. die Größe der zu führenden Teams, der Zustand der zu übernehmenden Einheit (z.B. fehlende Strukturen und Prozesse, Krankenstand, Fluktuation, Konflikte, Kultur der Hilflosigkeit etc.) oder auch die Frage, ob jemand aus dem Team vom Kollegen zur Führungskraft befördert wird. Gerade dieser Rollenwechsel stellt oft eine besondere Herausforderung dar, bei der die Führungskräfte nicht allein gelassen werden dürfen!



Unterstützungsleistungen in der Einstiegsphase können beispielsweise sein:

- Mentoring durch eine/n erfahrene/n Kolleg*in der gleichen oder nächsten Hierarchieebene,
- die Unterstützung durch regelmäßige Gespräche mit der nächsthöheren Führungskraft,
- eine externe Führungswechselberatung, um der/dem „Neuen“ in vielfältiger Weise unter die Arme zu greifen oder
- eine Teambuilding, um sich kennenzulernen, gemeinsam mit der neuen Führungskraft die Leitplanken der Zusammenarbeit festzulegen.

Es gilt kleinschrittig vorzugehen, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen und für mehr Stabilität zu sorgen, bevor Veränderungen in die Wege geleitet werden. Hierbei sollte sowohl die Führungskraft in ihrer Rolle gestärkt werden (z.B. in Form von Coaching) als auch bei Bedarf das gesamte Team, z.B. in Form von **Teamentwicklungsmaßnahmen**. Letzteres erscheint insbesondere dann sinnvoll, wenn eine komplexe Veränderung ansteht.

Bei andauernden konflikthaftern Situationen lernen Führungskräfte, dass nicht alles mit „friedlichen Mitteln“ zu lösen ist, sondern dass verfestigte Strukturen auch zuweilen robust verändert werden müssen bis hin zur Trennung von Mitarbeitern - eine der schwierigsten Führungsaufgaben.

4.) Weiterentwicklung

Was passiert nach dem Einstieg in die Führungsaufgabe? Eine weitere **Begleitung der Führungskräfte** kann das Reifen der Führungspersönlichkeiten jenseits des schnelllebigen Alltags darin unterstützen, dass ihre Kompetenzen reflektiert werden und sie weiter an ihren Aufgaben wachsen. Hier sind verschiedene Unterstützungsangebote sinnvoll.

Klassische **Trainings** sind sinnvoll bei Situationen, wo sich die Führungskräfte unsicher fühlen oder sich Zeit nehmen wollen für eine fundierte theore-

tische und praktische Reflexion oder für Wissensauffrischung (z.B. in den Themenbereichen Arbeitsrecht, Anspruchsvolle Führungsgespräche, Selbstmanagement, Teamführung). Weiterhin sind Trainings oft notwendig bei unternehmensweiten größeren Veränderungen, wo Erfahrungswerte fehlen (z.B. Veränderungsmanagement, Projektmanagement).

Coaching als externe Begleitung sollte zum Standardangebot jeder Organisation für ihre Führungskräfte gehören. Es geht primär nicht um einen kontinuierlichen Prozess, sondern um den punktuellen Einsatz, wenn gerade eine Reflexion notwendig ist. Hier sollten Führungskräfte einen niedrigschwelligen Zugang erhalten, zum Beispiel in Form von Gutscheinen oder Budgets.

Eine gemeinsame Lern- und Unterstützungskultur für die Bewältigung herausfordernder Situationen kann demgegenüber sehr gut intern mit Hilfe der **kollegialen Beratung** bewältigt werden. Hier hilft die „Schwarmintelligenz“ durch die unterschiedlichen Perspektiven und die gegenseitige Unterstützung der Kollegen enorm. Führungskräfte-Teams, die eng zusammenarbeiten, können dem häufigen Gefühl des „Alleinseins“ einer Führungskraft kraftvoll entgegenwirken. Nebenbei hilft ein kollegialer Austausch der Führungskräfte, gern auch über Unternehmensbereichsgrenzen hinweg, auch zur Kohäsion und Agilität des Gesamtunternehmens beitragen.

Ein **Führungsfeedback** durch die Mitarbeiter:innen kann einen wichtigen Schub für Weiterentwicklung geben. Zugleich ist sie eine der Maßnahmen, die am meisten Mut erfordert. Da es sich hier um einen sensiblen Prozess handelt, ist es ratsam, diesen zu Beginn extern begleiten zu lassen.

Jährliche **Führungskräfte tagungen** bieten ein Forum für Austausch über unternehmensübergreifende Führungs- und Entwicklungsthemen und fürs Initiieren gemeinsam verabschiedeter Maßnahmen. In diesem Rahmen ist es auch

möglich, sich über den größten gemeinsamen Nenner der Führung zu einigen, über ein Führungsleitbild.

All dieser Angebote und Rahmenbedingungen sorgen dafür, dass Führungskräfte sich nicht allein gelassen fühlen, sondern ihre Aufgabe als eine Chance für Gestaltung wahrnehmen und dass Führungsteams viel mehr bewegen können als Einzelkämpfer. All das muss die oberste Führung erkennen und diesen Prozess initiieren.

Wie Elemente dieser Arbeit konkret aussehen, beschreiben Thomas Voß (GF HTZ Neuwied) und Eszter Facsar (rosenbaum nagy) in ihrem Artikel "Führungskräfte aus den eigenen Reihen fördern". Der Artikel ist im Juli 2021 in dem Fachmagazin für die Sozialwirtschaft Wohlfahrt Intern erschienen.: https://www.rosenbaum-nagy.de/wp-content/uploads/2021/08/07_2021_EFWIneu.pdf



Die Autorin



Eszter Facsar
Seniorberaterin
facsar@rosenbaum-nagy.de