

Nachfolgeplanung in sozialen und gemeinnützigen Organisationen

Die siebziger bis neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts markierten einen Aufbruch in der Sozialarbeit. Neue Konzepte und Ansätze wurden entwickelt, die Umsetzung wurde in vielen Fällen vom Sozialversicherungssystem und der öffentlichen Verwaltung finanziert. Infolgedessen wurden in den etablierten Sozialorganisationen, neue Dienste entwickelt. Ebenso entstanden aufgrund privater Initiativen zahlreiche neue Organisationen.

Die Gründung der neuen Organisationen wurde durch zwei unterschiedliche Heransgehensweisen geprägt. Zum einen organisierten sich betroffene Familienmitglieder und – in einem geringeren Umfang – persönlich Betroffene, um ihren Angehörigen eine möglichst optimale Betreuung zukommen zu lassen. Zum anderen waren engagierte Führungskräfte aus dem sozialen Bereich bereit, für ihre Überzeugungen von gelungener Sozialarbeit eigene Strukturen und Einrichtungen zu errichten. Zu diesem Zweck wurden Personen gesucht, die als Träger auftraten und das fachliche und inhaltliche Anliegen der unternehmerischen Führungskräfte teilten.

Die meisten dieser Organisationen haben heute eine durchaus erfolgreiche Geschichte als Anbieter in den verschiedenen Bereichen der Sozialarbeit vorzuweisen. Viele der Gründer*innen und Initiatoren*innen sind jedoch bereits in den Ruhestand gegangen oder scheiden in den kommenden 5 – 10 Jahren aus der Struktur aus. Oft handelt es sich dabei um mehrere Mitarbeiter*innen gleichzeitig, die gemeinsam die Organisation in unterschiedlichen Funktionen aufgebaut und getragen haben. Die Gestaltung der Nachfolge wird dadurch zu einem existentiellen Thema für diese Institutionen.

Nachfolge – der Wunsch nach Fortführung des Bestehenden

Durch das Ausscheiden der langjährigen Führungskräfte und Gründungsmitglieder besteht die Gefahr, dass gesammeltes Wissen und Erfahrungen in absehbarer Zeit für die Organisation verloren gehen könnten. Um diesen Verlust zu vermeiden, steht die Suche nach fachlich geeigneten Nachfolgern*innen daher fast immer im Zentrum der Überlegungen. Fachliche Kompetenz ist aber nur eine der drei unterschiedlichen Arten bzw. Ebenen von Wissen und Kompetenzen:

Fachliche Kompetenz

Die agierenden Personen haben sich im Laufe ihrer Arbeit ein sehr großes Fachwissen angeeignet, das theoretische Ansätze mit praktischen Problemstellungen und alltäglicher Arbeit verbindet. Dieses Wissen gilt es an die nachfolgende Generation weiterzugeben.

Netzwerk-Kompetenz

Essentiell ist auch das Know-How, wie gesellschaftliche Stakeholder*innen, Akteure*innen und Leistungsträger*innen angesprochen und miteinbezogen werden können. Über die Jahre ist hier meist ein vielschichtiges Netz an Kontakten und Beziehungen zu Promotoren*innen und Förderern sowie Ansprechpartner*innen im privaten und öffentlichen Bereich entstanden.

Kulturelle Kompetenz

Nicht zuletzt haben diese Organisationen eine eigenständige kulturelle Basis entwickelt, bestehend aus Erzählungen sowie Werthaltungen, welche der Arbeit ein Fundament geben und der Organisation eine bestimmte Einzigartigkeit verleihen.

Alle drei Arten von Kompetenzen wollen nun beim Generationenwechsel weitervermittelt werden. Dabei kommt es immer wieder zu ungeahnten Komplikationen.

Exemplarischer Ablauf bei der Gestaltung der Nachfolge

Die Suche nach potentiellen Nachfolger*innen, die fachlich ebenso qualifiziert sind wie die aktuellen Funktionsinhaber*innen, ist meist schnell von Erfolg gekrönt. Innerhalb kürzester Zeit wird eine geeignete Person zum Kronprinzen oder zur Kronprinzessin erklärt. Meistens wird die Freude, dass das Werk in gute Hände gelegt werden kann, noch verstärkt dadurch, dass die Neuen beginnen, die Einrichtung weiterzuentwickeln und neue Ansätze auszuprobieren. Anfangs erscheint die Weiterentwicklung der Organisation in einem guten Licht zu stehen.

Die Kultur, das unbekannte Wesen

Dies geht solange gut, bis sich neue informelle Hierarchien herauskristallisieren und mit den bestehenden Spielregeln in Konflikt geraten. Meistens löst der oder die Nachfolger*in der Organisation eine Verschiebung der informellen Strukturen und Machtverhältnisse aus. Menschen, die ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis zur ausscheidenden Leitung hatten, fühlen sich auf einmal zurückgesetzt und ins Abseits gedrängt.

Die neue Führungskraft spricht in der Regel Themen und Problemstellungen an, die bis dato nicht gesehen wurden. Damit rücken oft andere Mitarbeiter *innen in den Mittelpunkt und sehen sich endlich verstanden. Die Themenstellungen und Problemlagen, die man schon einige Zeit vor sich hergeschoben hat, sind auf einmal präsent und werden in ihrer Dringlichkeit und Bedeutung oft übertrieben.

Gravierender ist in vielen Fällen aber, dass die Art, wie die Themen benannt werden und wie in Gremien und zu anderen Anlässen miteinander umgegangen wird, nicht dem entspricht, was innerhalb der Organisation als der gute Ton verstanden wird. Das führt dazu, dass sich verdiente, gute Mitarbeiter*innen in der Organisation nicht mehr zuhause fühlen. Es kann sehr leicht geschehen, dass die neue Führungskraft eine Kündigungswelle auslöst und das Wissen in der Organisation weiter geschwächt wird.

Dabei scheint das Problem nicht fassbar; es besteht oft auf gegenseitigen Zuschreibungen, die die betroffenen Führungskräfte – beider Seiten – aufs schärfste abstreiten würden. Ebenso ist es für die Mitarbeiter*innen nicht einfach, diese Verschiebung der Akzente zu benennen. Meistens stehen folgende Aussagen, die schwer zu widerlegen sind, im Mittelpunkt:

- „Das ist nicht mehr meine Organisation! Das, für das ich gearbeitet habe, zählt bei den Neuen nicht mehr.“
- „Die tun alle so, als ob wir in der Vergangenheit nichts geleistet hätten. Zählt es eigentlich, dass die Organisation jetzt so gut dasteht.“
- „Wo bleiben bei dem Getue eigentlich unsere Werte. Patienten*innen, Klienten*innen oder Auftraggeber*innen stehen nicht im Mittelpunkt, wir beschäftigen uns mit uns selbst.“

Schwierig ist die Situation auch deshalb, weil vielfach nie über diese Themen gesprochen wurde, sie gehörten einfach zum informellen Konsens. Dadurch wurden geheime Spielregeln geschaffen, die für eine neue Führungskraft nur schwer durchschaubar sind.

Vertrauen und Netzwerk

Falls die neue Führungskraft nicht aus dem nahen Umfeld der Organisation kommt, ist sie mit einem weiteren fundamental wichtigen Aspekt konfrontiert. Neben einer formalen und in der Regel solide aufgestellten Finanzierung, werden soziale Organisationen mehrheitlich von einem sozialen Netzwerk getragen, das aus guten persönlichen Beziehungen und Kontakten zu privaten Förderern*innen und Personen im politischen System sowie in der zuständigen Beamtenschaft besteht. Diese Beziehungen stellen nicht nur einen weiteren betriebswirtschaftlichen Nutzen dar, sondern eröffnen ebenfalls den Zugang zu neuen Themenstellungen und Fokussierungen. Dabei handelt es sich keinesfalls um Korruption oder Vetternwirtschaft, sondern um die Pflege von vertrauensvollen und verlässlichen Beziehungen, um auch schwierige Situationen im Sinne der gemeinsamen gesellschaftlichen Verantwortung lösen zu können. Dieses Beziehungsgeflecht ist stark an die ausscheidenden Persönlichkeiten gebunden und kann nur bedingt von Nachfolger*innen fortgeführt werden. Der oder die Neue muss sich ein eigenes Netzwerk aus Kontakten aufbauen. Die ausscheidenden Führungskräfte spielen dabei eine positive Rolle, können der neuen Führungskraft aber maximal bei der Herstellung von Kontakten zur Seite stehen.

Begleitung der Nachfolge

In unserer Beratertätigkeit erleben wir immer wieder, dass selbst fachlich hoch qualifizierte Führungskräfte insbesondere an den Kulturthemen, aber auch an Netzwerkthemen scheitern. Sobald eine neue Führungskraft eine halbwegs gesicherte Position in ihrer Organisation hat, kann sie sich gut um die Pflege des sie umgebenden Netzwerks kümmern. Ausschlaggebend für die neuen Führungskräfte ist dabei eine schnelle Reflektion

ihrer Situation und der anschließenden entsprechenden Ausrichtung ihrer Handlung. Zeit ist dabei der entscheidende Faktor. Einerseits müssen möglichst schnell die kulturellen Fallen erkannt werden, andererseits die Neugestaltung der Organisation und die Einführung neuer Themen deutlich entschleunigt werden.

Jeder neuen Führungskraft fällt eine Reihe von Aspekten auf, die in der neuen Organisation offensichtlich nicht perfekt laufen. In der Mehrheit der Fälle hat sie damit auch recht. Allerdings ist es nicht immer sinnvoll, alles zugleich verändern zu wollen. Zunächst sollte der Fokus auf jene Faktoren gelegt werden, die nicht nur ineffizient und ineffektiv sind, sondern der Organisation in absehbarer Zeit erheblichen Schaden zufügen können. Im ersten halben bis ganzen Jahr sollte sich die Umgestaltung ausschließlich auf diese beziehen. Der Rest gehört in einen Ideenspeicher und sollte, sobald eine Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen hergestellt ist, strukturiert angegangen werden.

Instrumente zur Unterstützung des Veränderungsprozesses

Um den Wechsel in der Führungsriege zu erleichtern, ist hilfreich, anhand von geeigneten Instrumenten die Situation und die Organisationskultur in einem gut strukturierten Prozess zu analysieren und zu reflektieren. Den ‚Neuen‘ wird so eine detailliertere und breitere Sicht auf die Organisation eröffnet und den ‚Langjährigen‘ geholfen, sich der Besonderheit der eigenen Organisation bewusst zu werden. Dabei können wahlweise folgende, insbesondere für den Wechsel in sozialen Organisationen geeignete Instrumente zum Einsatz kommen.

Analyse der geheimen Spielregeln der Organisation

Wenn konkrete Veränderungen geplant sind ist es für Führungskräfte elementar wichtig zu erkennen, welche handlungsauslösenden, machtausübenden und motivierenden Faktoren in einer Organisation wirksam sind und wie damit sinnvoll umgegangen werden kann. Mittels Interviews mit einer überschaubaren Zahl von Mitarbeiter*innen mit offenen Fragen können diese Faktoren erhoben werden. Eine Zusammenarbeit zwischen externen und internen Mitarbeiter*innen ist dabei hilfreich.

Ausführliche Kulturanalyse der Organisation

In einer Kulturanalyse können die wichtigsten Eigenschaften einer Organisation ermittelt werden. Die Organisationskultur wird sichtbar und thematisierbar. Beispielsweise lässt sich besprechen, welche Verhaltens- und welche Vorgehensweisen innerhalb der Organisation erwartet werden. Ebenso ermöglicht eine Kulturanalyse einen guten Abgleich mit strategischen Überlegungen und Zielen. Hierbei lässt sich genauer erörtern, welche Rolle die Organisationskultur bei der Erreichung von Zielen haben kann und wie man die Organisationskultur für die Erreichung der Ziele nutzen kann.

Ein gutes Modell für die Betrachtung der Organisationskultur ist die ‚Culture Map‘ von Simon Sagmeister.

Gemeinsame Arbeit an der Ausrichtung der Organisation

Nach einer Eingewöhnungsphase der neuen Führungskraft macht es Sinn, die Identität der Organisation zu schärfen. Dies geschieht im Normalfall mit einer Strategie- oder mit einer Leitbildarbeit. Dabei lassen sich einzelne Themenstellungen schärfen und die weitere Vorgehensweise entwickeln. Zentral dabei ist besonders die Einbindung der Mitarbeiter*innen in die Überlegungen, um einen weitgehenden Konsens über die nächsten Schritte herzustellen.

Reflexion der eigenen Arbeit durch Begleitung und Coaching

Für Führungskräfte ist es maßgeblich, die eigenen Schritte und Vorgehensweisen zu reflektieren und gezielt Akzente und Punkte zu setzen, welche die Organisation weiterbringen. Ein vertrauensvolles und *regelmäßiges* Führungskräftecoaching ist dabei sehr hilfreich und zielführend.

Helmut Hell

Sandra Niederer