

## FÜHRUNGSNACHWUCHS

# Studium allein genügt nicht

■ Oswald Menninger und Hans-Jürgen Wanke

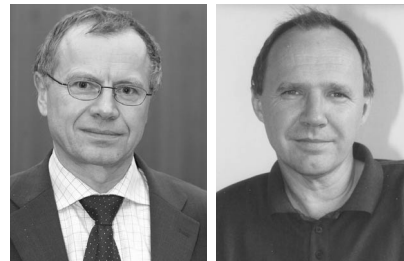
*Gute Führungskräfte zu finden, scheint immer schwieriger zu werden. Ein geeigneter Weg, um Nachwuchskräfte rechtzeitig an Leitungsaufgaben in der Sozialwirtschaft heranzuführen, könnten Trainee-Programme sein, wie sie auch in der Wirtschaft üblich sind.*

In den letzten Jahren haben sich die Anforderungen an die Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Organisationen erheblich geändert. Die Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen verlangt heute bei unseren Führungskräften unternehmerisches Denken und Handeln, während früher das »Verwalten« von Einrichtungen ausgereicht hat. Schon wegen der Überalterung der Führungskräfte in unseren Reihen brauchen wir zukünftig viele entscheidungsfähige, tatkräftige, aber auch wertorientierte Führungspersönlichkeiten. Sie brauchen Einfühlungs- und Wahrnehmungsvermögen und sollten über eine gefestigte Persönlichkeitsbildung verfügen, um unternehmerische Entscheidungen zuverlässig und richtig zu treffen.

In der Praxis der Wohlfahrtspflege wurde in der Vergangenheit darauf gesetzt, dass sich Führungskräfte im Selbstlauf entwickeln und vor der Türe stehen oder in der Organisation herangewachsen sind, wenn Führungspositionen neu zu besetzen waren. Viele Bewerbungsverfahren für Führungskräfte auf der Grundlage von internen und externen Ausschreibungen, an denen wir beteiligt waren, zeigen in eine andere Richtung. In Extremfällen gingen 200 Bewerbungen ein und übrig blieben nach Sichtung der Unterlagen maximal fünf bis acht Bewerber, bei denen ein Bewerbungsgespräch sinnvoll erschien. Nach der ersten Runde waren wir dann häufig froh, wenn wenigstens zwei bis drei Bewerber für die Aufgabe geeignet erschienen. In einigen Fällen musste erneut ausgeschrieben werden, weil am Ende kein Bewerber die Auswahlkriterien erfüllte, obwohl keine überzogenen Anforderungen an die Bewerber gestellt wurden.

*»Studierende in sozialen Studiengängen sind ein enormer Nachwuchspool, der aber noch nicht genutzt wird«*

Die Organisationen der Wohlfahrtspflege als intermediäre Organisationen zwischen Markt, Staat und Bürgern benötigen Führungskräfte, die nicht nur über grundlegende fachliche Kompetenzen, sondern darüber hinaus über fachübergreifende Kompetenzen verfügen. Hierbei geht es, wie oft schon beschrieben, um die Fähigkeit zur Kom-



Oswald Menninger ist Geschäftsführer des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, Landesverband Berlin e. V.

Hans-Jürgen Wanke ist in der Berliner Landesgeschäftsstelle des Paritätischen zuständig für Personal, Qualitätsmanagement, Organisationsberatung und EDV.

E-Mail [menninger@paritaet-berlin.de](mailto:menninger@paritaet-berlin.de)

E-Mail [wanke@paritaet-berlin.de](mailto:wanke@paritaet-berlin.de)

munikation, zur Übernahme von Verantwortung, Engagement, Eigeninitiative etc. In den Bewerbungsverfahren war häufig zu beobachten, dass es zahlreichen Bewerbern in den Bewerbungsgesprächen schwer fiel, sich in ihrer Kommunikation auf die gesetzten Anforderungen der Organisation flexibel einzulassen. Besonders Absolventen von Hoch- und Fachhochschulen ohne einschlägige Berufserfahrung gelang es nicht im gewünschten Maße, das in den Bildungsprozessen erworbene Wissen und ihre Fähigkeiten in den neuen Kontext, die Anforderungen des Arbeitgebers, kreativ einzubringen. Es mangelte an Umstellungsfähigkeit und geistiger Beweglichkeit.

Hoch- und Fachhochschulen sehen ihre primäre Aufgabe in der Ausbildung der jungen Menschen und finden ihr Ziel erreicht, wenn die Prüfungen für die Studienabschlüsse erfolgreich bestanden werden. Bei der beruflichen Zukunft sieht man die Praxis in der Pflicht und

kümmert sich ausschließlich um die beruflichen Perspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Eine sicherlich wirksame Rekrutierungsstrategie für Führungskräftenachwuchs, die in der Wohlfahrtspflege kaum genutzt wird, wäre die direkte Kooperation von Hochschulen und Fach-

hochschulen mit den Organisationen der Wohlfahrtspflege. Denn Studierende an Hoch- und Fachhochschulen in den sozialpädagogischen und artverwandten Studiengängen sind ein enormer »Nachwuchspool«, der heute in wesentlichen Teilen ungenutzt bleibt. Damit die Rekrutierung geeigneter Führungspersönlichkeiten nicht zur

Suche nach der berühmten Nadel im Heuhaufen wird, liegt es auf der Hand, die Führungstalente bereits während der Ausbildung an den Hochschulen zu identifizieren. Das Talent zum Führen kann hier bereits entdeckt und gefördert werden. Nach der Ausbildung können die Wege von Hochschulabsolventen in die Praxis über Trainee-Programme bereitet werden. Zusätzlich kann durch Mentoren eine persönliche Betreuung der Trainees gewährleistet werden.

Der Entwicklungsprozess von Führungskräften kann somit gezielt gestaltet werden und langfristig sichern wir unseren Führungsnachwuchs. Die Hochschulen können über diesen Weg der Kooperation bei der Rekrutierung von Führungskräften ihren guten Absolventen den Weg in Führungspositionen eröffnen. Bei Banken und Versicherungen ist der Einstieg von Hochschulabsolventen über Trainee-Programme mittlerweile der Regelfall. ◆

## Stichwort Führungskonzeption

Der Begriff wird für die Beschreibung der unternehmensspezifischen Aufgaben von Führungskräften sowie deren Begründungszusammenhänge und der Handlungsmaximen für das konkrete Führungshandeln verwendet. Die Führungskonzeption sichert das systematische und umfassende Wahrnehmen der Führungsaufgaben in einer Organisation. Zunehmend entwickeln Organisationen Führungsleitlinien, in denen für alle Führungskräfte verbindliche Eckpunkte des Führungshandelns definiert sind. Diese sind eingebunden in das Leitbild des Unternehmens. Darin werden das Selbstverständnis des Unternehmens (z. B. sozialpolitische oder religiöse Einbindung, Menschenbild) und die daraus resultierenden Anforderungen an das Handeln der Mitarbeiter beschrieben. Für die erfolgreiche Umsetzung von Führungskonzeption ist bedeutsam, dass Persönlichkeit, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führungskräfte in Einklang mit den Handlungsmaximen stehen.

Wichtigstes Ziel von Führungskonzeptionen ist das Ausrichten des Führungshandelns auf die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Die sich zunehmend schneller wandelnden Rahmenbedingungen machen das Managen von Veränderungen zur wichtigsten Aufgabe von Führungskräften. Diese entscheiden im Interesse des Gesamtunternehmens – auch dann, wenn sie für einen Teilbereich der Organisation zuständig sind. Innerhalb der Organisation sind sie verantwortlich für die Produkte bzw. Dienstleistungen (Art und Qualität), die Strukturen (Aufbau der Organisation), die Prozesse (Ablauf der Produktion und der internen Steuerung), das Personal (Motivation, Qualifikation, Quantität) und die Wirtschaftlichkeit des Handelns. Handlungsfelder außerhalb des Unternehmens sind die Beobachtung gesellschaftlicher Trends (z. B. Veränderungen bei der gesellschaftlichen Akzeptanz von Ausgaben für soziale Dienstleistungen), die Ermittlung von veränderten Erwartungen von Kunden bzw. Klienten (z. B. Verbesserung der Dienstleistungsqualität), die Beobachtung des Handelns des Gesetzgebers (z. B. rechtzeitige Vorsorge für sich abzeichnende Veränderungen des Rechts), die Einschätzung der Entwicklung bei Mitbewerbern und Konkurrenten auf dem Markt (z. B. Erkennen von nicht abgedeckten

Marktsegmenten, Reaktion auf Produktentwicklungen von Mitbewerbern) sowie das Eingehen von strategischen Partnerschaften (z. B. Kooperationsprojekte, gemeinsame Interessenvertretung).

Führungshandeln kann in sechs Aufgabenpaketen gebündelt werden:

1. Ziele definieren
2. Zielerreichung organisieren
3. Mitarbeiter für die Zielerreichung motivieren
4. Mitarbeiter für die Zielerreichung qualifizieren
5. nach innen und außen kommunizieren
6. kontrollieren, analysieren (z. B. Zielerreichung, Prozesse, wirtschaftliche Lage).

Führungskonzeptionen legen das Steuerungskonzept des Unternehmens fest. Das Führen mit Zielen z. B. setzt voraus, dass die Führungskräfte mittelfristig zu erreichende strategische Ziele bestimmt haben. Aus den strategischen Zielen werden Teilziele für das Gesamtunternehmen (z. B. Jahresziele) und die Organisationseinheiten (z. B. Leistungsabteilungen, Verwaltung) entwickelt. Für alle Ziele sind Erfolgsindikatoren (Kennzahlen, Indikator) und die für die Zielerreichung erforderlichen Leistungen zu definieren. Insbesondere für Unternehmen der Sozialwirtschaft ist es erforderlich, die Balance zwischen unterschiedlichen Zieldimensionen zu halten. Die ausschließliche Ausrichtung auf wirtschaftliche Kennzahlen kann sich mittelfristig als fatal erweisen, da so z. B. die Qualität der Dienstleistungen und die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter als Erfolgsfaktoren vernachlässigt werden können. Als zentrales Steuerungsinstrument für Führungskräfte bewährt sich die Balanced Scorecard (BSC). Sie bildet die Vision und Strategie eines Unternehmens durch Kennzahlen in für den Unternehmenserfolg entscheidenden Bereichen ab. Die BSC erfasst Kennzahlen aus den Zieldimensionen Finanzen, interne Prozesse, externe Partner, Mitarbeiter, Kunden bzw. Nutzer oder Klienten. Sie sichert Ausgewogenheit der Zielsetzungen und verhindert, dass Zieldefinitionen auf Teilbereiche oder leicht messbare Ziele reduziert werden. ▶

Wichtige Führungsinstrumente für die systematische Entwicklung des Unternehmens sind die Organisationsentwicklung und die Personalentwicklung. Als übergreifendes Instrument für die Gestaltung von Veränderungen gehört das Projektmanagement zu den Grundanforderungen von Führungskonzeptionen. Führungskonzeptionen beschreiben auch die Anforderungen an die interne Kommunikation in Unternehmen. Für die Orientierung und die Motivation der Mitarbeiter sowie die Qualität ihrer Leistungen ist es von Bedeutung, dass jeder zu allen Informationen Zugang hat, die er zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt. Dazu gehören die für das operative Handeln erforderlichen Informationen und Arbeitsmittel, Informationen über Qualitätsanforderungen und die aktuellen Bereichsziele, Informationen über wichtige Unternehmensentscheidungen und ihre Begründung sowie Informationen über das Selbstverständnis und die mittelfristigen Ziele des Unternehmens. Zugleich ist sicherzustellen, dass Erfahrungen und Wissen von Mitarbeitern für strategische Entscheidungen der Führungskräfte nutzbar gemacht werden können. Als übergreifendes Instrument des Informationstransfers und der Informationssicherung bekommt das Wissensmanagement zunehmende Bedeutung.

Führungskräfte haben für die Mitarbeiter eine Vorbildfunktion. Eine besondere Herausforderung für Führungskräfte ist deshalb das Herstellen von Übereinstimmung des eigenen Führungshandelns mit dem im Unternehmensleitbild festgeschriebenen Menschen- bzw. Kundenbild. Mitarbeiter können als interne Kunden verstanden werden. Wenn die internen Kunden- und Lieferantenbeziehungen den Maßstäben des Leitbildes entsprechen, steigt die Wahrscheinlichkeit einer durch Eigenmotivation gesteuerten Umsetzung der Ansprüche des Leitbildes auf allen Hierarchieebenen beträchtlich. Die Praxis zeigt, dass offenbar nicht die dogmatische Orientierung an einem bestimmten, vordefinierten

Führungsstil für den Erfolg maßgeblich ist, sondern die Authentizität des Führungshandelns sowie die Fähigkeit, die eigenen Stärken und Schwächen selbstkritisch zu erkennen und Defizite durch entsprechende Qualifikationen bei den engsten Mitarbeitern oder den nachgeordneten Führungsebenen auszugleichen. Gute Führungskonzeption berücksichtigt deshalb, dass Führungsarbeit auch Teamarbeit ist. Hochleistungsteams zeichnen sich dadurch aus, dass in ihnen unterschiedliche Rollen, Charaktere und Befähigungen Synergien und eine besondere Dynamik erzeugen. Die systematische, an den Führungsanforderungen orientierte Personalauswahl und Personalentwicklung von Führungskräften sind weitere Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Führungskonzeption.

Wolfgang Lerche  
ist Geschäftsführer der Berufsbildungswerk Hamburg GmbH



Quelle: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (Hg.):  
*Fachlexikon der sozialen Arbeit.*  
6. Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2007.  
1.195 Seiten. 44,- €. ISBN 978-3-8329-1825-5. Seite 361 f.



### Risikomanagement in sozialen Unternehmen

Theorie – Praxis – Verbreitungsgrad

Herausgegeben von Robert Bachert, André Peters und Manfred Speckert

2008, 294 S., brosch., 49,- €, ISBN 978-3-8329-3721-8

(Edition Sozialwirtschaft, Bd. 25)

Finanzierungsengpässe der öffentlichen Hand, demografischer Wandel, neue betriebswirtschaftliche Erkenntnisse: Wie können sich soziale Unternehmen auf Veränderungsprozesse optimal einstellen? Die Autoren erläutern, wie Risikomanagement im Zusammenspiel mit strategischem und operativem Controlling und mit den Grundsätzen von Corporate Governance zielgerichtet entwickelt und eingeführt werden kann.

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei unter ► [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)



Nomos