

Unternehmensnachfolge strategisch planen

Der Paritätische Rheinland-Pfalz/Saarland und die von Mellin'sche Stiftung haben Führungswechsel vollzogen. Das neue **Personal** kam auf verschiedenen Wegen.

Für die strategische Nachfolgeplanung an der Spitze sozialer Unternehmen gibt es zwei Herangehensweisen: die externe Rekrutierung einer neuen Führungskraft und das interne Talentmanagement, also den Aufbau eines Potenzialträgers als neue Unternehmensspitze. Die externe Variante kann in mehreren Phasen erfolgen. Dazu zählen Konzeption und Vorbereitung, vorbereitende Maßnahmen zur Personalgewinnung, Personalakquise, Personalauswahl, Entscheidung, Onboarding der neuen und Verabschiedung der alten Führungskraft. Bei der internen Variante ersetzt die laufende Personalentwicklung die Phasen der vorbereitenden Maßnahmen, Akquise, Auswahl und die Entscheidung. Beide Modelle haben ihre Vor- und Nachteile. Wir stellen zwei gelungene Praxisbeispiele vor.

■ **Eigenes Talent fördern** Acht Jahre habe ich als designierter Geschäftsführer des Paritätischen Landesverbandes Rheinland-Pfalz/Saarland mit meinem Vorgänger Seite an Seite gearbeitet. Die letzten drei Jahre vor seinem Renteneintritt hat der Verband die Übergabe strategisch geplant und inhaltlich vorbereitet. Eine so lange gemeinsame Vorbereitung ist nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine persönliche Herausforderung und funktioniert nur, wenn die Chemie stimmt und ein starkes Grundvertrauen zwischen den Parteien herrscht. Im Falle des Paritätischen Rheinland-Pfalz/Saarland war das Erfolgsrezept die Mischung aus einem Training on the Job und Studium. Ich war während der letzten Jahre der gemeinsamen Zeit stellvertretender Geschäftsführer und erledigte Zuarbeiten für meinen Vorgänger. Außerdem war ich in Gremien und Termine eingebunden und übernahm sukzessive das operative Geschäft. Ein berufs begleitendes Studium des Nonprofit-Managements bereitete mich zudem fachlich und persönlich auf die Übernahme vor. Zuvor hatte der Verband die Tätigkeit

meines Vorgängers um bis zu drei Jahre nach offiziellem Renteneintritt verlängert und gleichzeitig die Ablösung durch mich verbindlich geregelt. Das hat für alle Beteiligten Klarheit und Orientierung geschaffen. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen mir und meinem Vorgänger hat meine passgenaue Entwicklung und seine reibungslose Übergabe ermöglicht.

Michael Hamm

ist Landesgeschäftsführer des Paritätischen Rheinland-Pfalz/Saarland.

michael.hamm@paritaet-rps.org

■ **Personal extern finden** Rekrutieren Sozialunternehmen eine nachfolgende Führungskraft von außen, sollten sie bis zu einhalb Jahre vor dem Austritt des Vorgängers mit der Personalauswahl beginnen. Die von Mellin'sche Stiftung, ein Träger der stationären Kinder- und Jugendhilfe in Werl, hat sich für die Besetzung Hilfe von außen gesucht. Mithilfe von Contec wurde ich in einem aufwendigen Verfahren für die Personalbesetzung als neue Geschäftsführerin gefunden. Der Prozess begann vor Weihnachten 2018 und der eigentliche Wechsel an der Spitze erfolgte nach einer dreimonatigen Überlappungsphase etwa ein Jahr später. Für die Vorbereitung war es vor allem wichtig, ein Anforderungsprofil zu erstellen. Die Anforderungen an mich als neue Führungskraft waren hoch: Der scheidende Geschäftsführer hatte die Geschicke der Stiftung über 30 Jahre geleitet, die Organisation war gewissermaßen um ihn herum gewachsen. Es brauchte eine Führungskraft, die innovative Wege einschlagen, dabei aber dem Erbe und der bewährten Kultur des Trägers gerecht werden konnte. Außerdem war im Anforderungsprofil hohes Fachwissen in der Kinder- und Jugendhilfe verankert. Zwei Personalberater der Contec und der scheidende Geschäftsführer sowie der kaufmännische Geschäftsführer entwickelten das Profil.

Insgesamt vier Vorstellungsrunden sorgten dafür, dass die Entscheidung der Stiftung für eine neue Führungspersonlichkeit abgesichert war. Einer ersten Vorstellungsrunde in Bochum in den Räumlichkeiten der Personalberatung folgte die zweite Runde beim Träger vor Ort. Runde drei war ein weiterer Termin mit Assessment Center-Elementen. So mussten die Bewerberinnen und Bewerber zwei Aufgaben präsentieren: Eine Vorstellung des Trägers vor politischen Entscheidungsträgern sowie eine antizipierte Krisensituation mit einem Mitarbeitenden. In der vierten Runde galt es, das Kuratorium der Stiftung zu überzeugen.

Nachdem die einstimmige Entscheidung für mich gefallen war, ging es darum, den Übergang so reibungslos wie möglich zu gestalten. Dafür hat maßgeblich das vertrauensvolle Verhältnis zwischen mir und meinem Vorgänger gesorgt sowie seine absolute Bereitschaft loszulassen. So banal es klingt, diese Eigenschaft ist für einen gelungenen Nachfolgeprozess überaus wichtig. Die Unterstützung des Trägers etwa bei meiner Wohnungssuche und monatliche Telefonate noch vor dem eigentlichen Eintritt sorgten für einen guten Start in die neue Position. Bis zur eigentlichen Staffelstabübergabe stand eine dreimonatige Überlappungsphase, in der ich alle wichtigen Bereiche kennenlernen und Wissen meines Vorgängers übernehmen konnte. Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Faktor, war die Bereitschaft meines Vorgängers, bei eventuellen Rückfragen zur Verfügung zu stehen.

Ruth Tomerius

ist Geschäftsführerin Kinder- und Jugendhilfe Westuffeln der von Mellin'sche Stiftung.
ruth.tomerius@von-mellinsche-stiftung.de

Co-Autor:

Dr. Thomas Müller

ist Geschäftsführer des
Beratungsunternehmens Contec.
t.mueller@contec.de

WOHLFAHRT **INTERN**

Das Entscheider-Magazin für die Sozialwirtschaft