

In der zweiten Reihe arbeitsfähig bleiben

Wenn Personal in der zweiten Führungsebene ausfällt, sollte die Abteilung weiter funktionieren. Für Führungsaufgaben trainierte Beschäftigte können die Ausfallzeiten auffangen.

Die zweite Führungsebene besteht in der Sozialwirtschaft oft aus einer langjährig gewachsenen Mannschaft. Die Führungskräfte dieser Ebene, wie Bereichs- oder Abteilungsleitungen, haben bereits viele Jahre dieselbe Funktion inne und gehören derselben Alterskohorte an. Das hat Folgen für die Organisation: Einerseits steht zeitnah ein großer Generationswechsel an. Andererseits dauern Ausfallzeiten aufgrund von Krankheiten oft länger. Wie lassen sich mehrere längerfristige Ausfälle in der zweiten Führungsebene innerhalb der Abteilung kompensieren?

Ein wesentlicher Ansatzpunkt ist das Führungsmodell. Viele Modelle sind bis heute so ausgestaltet, dass die Führungskraft alle Entscheidungen trifft. Entsprechend sind dann auch alle Informationen bei ihr gebündelt. Die Mitarbeitenden sind in dieser Konstellation für die Sachbearbeitung zuständig. Sie haben eine Unterstützungsfunktion, aber keine Entscheidungsbefugnisse.

Verantwortung aufteilen

Will sich eine Organisation für den Fall wappnen, dass Führungskräfte in der zweiten Ebene ausfallen, lohnt es sich, das Führungsmodell rechtzeitig zu verändern. Dafür muss die Abteilung Verantwortung aufteilen, sodass es mehrere Verantwortungsträger gibt. Einzelne Mitarbeitende können etwa für bestimmte Themen verantwortlich sein. In einem festgelegten Rahmen treffen sie eigenständig Entscheidungen und sind Ansprechpartner für diese Themen. Die Führungskraft übernimmt die Rolle des Coaches und ist für die Qualitätssicherung verantwortlich.

Für die Führungskraft gibt es in diesem Modell keinen Grund, um die eigene Stellung besorgt zu sein. Ihre Rolle bleibt eine bedeutende, denn ein System ist niemals über einen längeren Zeitraum stabil. Es treten immer wieder Veränderungen auf. Mitarbeitende verlassen die Abteilung, neue Mitarbeitende kommen hinzu, Präferenzen und Kompe-

tenzen ändern sich. Die Führungskraft muss diese stetigen Veränderungen steuern.

Aufgabe der Führungskraft ist es auch, die Qualität der Arbeit sicherzustellen, die Mitarbeitenden nach ihren Kompetenzen einzusetzen und in Problemfällen Entscheidungen zu treffen oder zu unterstützen. Denn es wird immer wieder zu Situationen kommen, die den Verantwortungsrahmen der zugeordneten Personen überschreiten. Verantwortung sollte jedoch nicht einfach so auf die Mitarbeitenden übertragen werden. Dies setzt eine integrative Personalentwicklung voraus, begleitet durch die Führungskraft.

Führungskräfte müssen Mitarbeitende zunächst befähigen, Entscheidungen eigenständig zu treffen und mehr Verantwortung zu übernehmen – und sich die Übernahme von Verantwortung auch zutrauen. Das benötigte Wissen müssen sich die Mitarbeitenden aneignen. Eine begleitende Personalentwicklung im Sinne eines Trainings on the Job ist ein sinnvoller Weg, um Mitarbeitende für die neue Rolle zu unterstützen. Sie wachsen dabei langsam in die Rolle hinein und können Gelerntes direkt umsetzen. Dabei kann ein Einarbeitungsplan für die neuen Aufgabenbereiche hilfreich sein. Er kann konkrete Termine zur fachlichen Einarbeitung sowie feste Abstimmungstermine enthalten. Gezielte Fortbildungen können das Training ergänzen.

Die Führungskraft sollte diesen Prozess eng begleiten. In einem Führungsmodell, das Verantwortung an die Mitarbeitenden überträgt, können Verantwortliche darüber hinaus Talente im Team schnell erkennen und fördern.

Silvia Breyer

ist Leiterin Personalmanagement und -entwicklung beim Beratungsunternehmen Contec und Mitglied der Geschäftsleitung.
s.breyer@contec.de

Elena Dieckmann

ist Personal- und Organisationsberaterin beim Beratungsunternehmen Contec.
e.dieckmann@contec.de