

# Caritas-Führungspositionen besetzen: sensibel und zukunftsfähig

Die Suche nach der geeigneten Nachfolge für eine Führungskraft gelingt, wenn Aufsichtsgremien sich frühzeitig an eine Reihe von Aufgaben machen.

Text **Philipp Heinen**

Eine exponierte Führungsposition neu zu besetzen ist Chance und Herausforderung zugleich: Verbände und Organisationen der Caritas brauchen dafür strukturierte Prozesse, die tragfähig sind und die weitere Entwicklung der Organisation ermöglichen. Besonders anspruchsvoll und sensibel sind Nachfolgeprozesse, wenn Führungspersönlichkeiten nach langer Zeit an der Spitze in den Ruhestand gehen. In unserer Begleitung zahlreicher Besetzungsverfahren haben sich einige Best Practices herauskristallisiert. Es gilt aber auch anzuerkennen, dass jeder Prozess individuell ist.

Die Verantwortung für die Besetzung von Top-Positionen liegt zumeist bei den Caritasräten. Die Mitglieder dieser Aufsichtsgremien können dabei nur selten auf eine Routine in der Planung eines Auswahlverfahrens zurückgreifen. Gleiches gilt für die konkrete Personalauswahl. Um den Prozess effektiv zu gestalten, empfiehlt es sich zumeist, aus dem Gesamtgremium heraus eine Findungskommission zu bilden. Das vereinfacht die schnelle Terminkoordination. Außerdem lassen sich hier für den Auswahlprozess unterschiedliche Fachkompetenzen bündeln.

## Erst Anforderungsprofil, dann Besetzungsverfahren

Den Wechsel auf der obersten Führungsebene gut vorzubereiten braucht Zeit, Faustregel sind mindestens zwölf Monate. Qualität in der Prozessgestaltung – und vor allem in der Entscheidung für eine Persönlichkeit – sollte

vor Schnelligkeit gehen. Zu lang sollte der Prozess aber auch nicht dauern, sonst könnten die besten Bewerber(innen) abspringen.

Am Beginn steht ein gründlich erstelltes Anforderungsprofil. Dabei lohnt der Blick auf die strategische Ausrichtung und auf anstehende Entwicklungen – in der verbandlichen Caritas und in der Amtskirche. Was sind die Anforderungen der Organisation, jetzt und künftig? Welche Anforderungen haben die unterschiedlichen Stakeholder (zum Beispiel Mitarbeitende, Führungskräfte und Aufsichtsgremien) an die künftige Führungskraft? Diese Perspektiven lassen sich zu einem runden Anforderungsprofil verdichten – erst damit kann das eigentliche Besetzungsverfahren starten. In der Rekrutierung sprechen die Verantwortlichen potenzielle Kandidat(inn)en über verschiedene Wege an: Eine Printanzeige in der neuen caritas hat sich gerade bei Top-Management-Positionen bewährt. Auch an digitale Kanäle wie die Business-Netzwerke LinkedIn und Xing ist zu denken. Bei der anschließenden Auswahl helfen die Kriterien aus dem Anforderungsprofil.

Je nach Bewerber(innen)lage kommen zwischen vier und acht Personen in die engere Auswahl. Mit ihnen führen Vertreter(innen) der Findungskommission Erst- beziehungsweise Kennenlerngespräche. Die aussichtsreichsten zwei bis vier Personen werden dann zum Zweitgespräch eingeladen. Um zu prüfen, wer für die Position geeignet ist, kommen verschiedene Assessment-Metho-

den zum Einsatz. Bewährt hat sich beispielsweise eine Praxis-Fragestellung. Auf Basis der Ergebnisse kann das Aufsichtsgremium eine fundierte Entscheidung fällen.

## Den Übergang umsichtig gestalten

Für die Einarbeitung der neuen Führungskraft ist eine Überlappungszeit in Abstimmung mit dem/der Vorgänger(in) zu empfehlen. Diese sollte den Wissensaustausch ermöglichen, aber auch nicht zu lange dauern, Faustregel: ein Monat, eventuell mit der Möglichkeit, den/die Vorgänger(in) weiterhin bei Fragen zu konsultieren.

Verständigen sollten sich Caritasrat, Nachfolger(in) und eventuell Vorgänger(in) unter Einbeziehung der Presseabteilung auf eine Kommunikationsstrategie zum Führungswechsel. Der/Die Nachfolger(in) sollte bereits frühzeitig zu Besprechungen eingeladen und in strategische Entscheidungen einbezogen werden. All diesen Empfehlungen liegt vor allem das Ziel eines wertschätzenden, sorgfältigen und transparenten Verfahrens – für alle Beteiligten – zugrunde.



**Philipp Heinen**  
Projektleitender Personal-  
berater, contec GmbH/  
conQuaesso® Jobs in Bochum  
E-Mail: p.heinen@contec.de