

Frischer Wind nach 20 Jahren

Nachfolgeplanung in der Diakonie am Beispiel der Ledder Werkstätten

Die strategische Nachfolgeplanung ist eines der Top-Themen im Management sozialer Organisationen. Geht eine langgediente Führungskraft in den Ruhestand, ist meist mehr gefragt als eine reine Nachbesetzung der vakant werdenden Position. Immer häufiger entscheiden sich diakonische Organisationen der Eingliederungshilfe dafür, den Wechsel an der Spitze durch eine Organisationsanalyse einzuleiten, um noch vor der Personalakquise eine strategische Vision sowie ein profundes Anforderungsprofil für die Nachfolge zu haben.

Manchmal steht sogar die Führungsstruktur zur Disposition: Welche Form der Führung braucht es, um Organisationen der Eingliederungshilfe bei den mannigfaltigen Herausforderungen am besten in eine erfolgreiche Zukunft führen? Am Beispiel der Ledder Werkstätten in Tecklenburg, einem diakonischen Träger mit Teilhabeangeboten in den Bereichen Arbeit und Wohnen, möchten wir aufzeigen, wie die Zäsur des Wechsels an der Spitze nach 21 Jahren erfolgreich gelingen kann – ein Szenario, das sich

durch den Renteneintritt der Baby-Boomer-Generation häufen wird.

Führungsstruktur stand zur Disposition

Die Ledder Werkstätten gibt es seit über 50 Jahren. In dieser Zeit war die Geschäftsführung von außerordentlicher Kontinuität und Stabilität geprägt. Der erste Geschäftsführer blieb fast dreißig Jahre im Amt. „Uns war schnell klar, dass der Weggang unseres Geschäftsführers für sich genommen schon eine Zäsur bedeuten würde. Doch auch sein Kaufmännischer Leiter, mit dem er sehr eng zusammengearbeitet hat und der vierzig Jahre bei uns war, schied fast gleichzeitig mit dem Geschäftsführer aus. Einfach Nachbesetzen war da keine Option – wir mussten wissen, wo das Unternehmen steht, wo wir hinwollen und vor allem, wen wir dafür in welchen Funktionen brauchen“, so André Ost, Superintendent des Ev. Kirchenkreises Tecklenburg und Aufsichtsratsvorsitzender der Ledder



Die Ledder Werkstätten hat Teilhabe-Angebote in den Bereichen Arbeit und Wohnen

Foto: Ledder Werkstätten des Diakonischen Werkes im Kirchenkreis Tecklenburg

Werkstätten. Deshalb beauftragte der Aufsichtsrat contec mit einer Organisationsanalyse und der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Aufstellung der ersten Führungsebene.

Agil statt patriarchal

Durch den Einbezug einer externen Beratung wollte der Träger Transparenz, Objektivität und die nötige Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitenden sicherstellen. „Die Herausforderungen, denen sich unsere Branche gegenüber sieht, sind vielfältig. Das Bundesteilhabegesetz, der Fachkräftemangel, die Pandemie und die Öffnung der Eingliederungshilfe für die Kinder- und Jugendhilfe brauchen eine stabile und fachlich kompetente Führungsebene“, so André Ost. „Genau das hatten wir auch immer, aber unsere Führungskultur war über Jahrzehnte hinweg eher patriarchalisch geprägt. Die neuen Herausforderungen – so glaubten wir – brauchen möglicherweise agile Strukturen. Das wollten wir über die Organisationsanalyse überprüfen lassen.“



Die neue Führungsriege: Dr. Frank Plaßmeyer, Geschäftsführung (Mitte), Christian Maas, Geschäftsfeldleitung Wohnen und Individuelle Dienste (links), Andreas Laumann-Rojer, Geschäftsfeldleitung Arbeit und Berufliche Bildung (rechts)

Foto: Ledder Werkstätten des Diakonischen Werkes im Kirchenkreis Tecklenburg



Ledder Werkstätten bereits wichtige Erfolgsfaktoren mitbringen: So zeigten die Ergebnisse eine starke Identifikation aller Mitarbeiterebenen mit der Organisation und eine hohe Motivation in der Belegschaft. Auch angebotsseitig muss der Träger sich nicht verstecken. „Diese Vorteile haben sich auch in der späteren Personalakquise als äußerst wichtig erwiesen“, so André Ost.

Aber die Beraterinnen der contec deckten auch Potenziale auf. Trotz der deutlichen Erfolge und Etablierung in der Region bestand unter den befragten Mitarbeitenden ein Wunsch nach Veränderung. Sie nahmen die Führung als eher konservativ und hierarchisch wahr und wünschten sich eine transparentere Kommunikation der Unternehmensstrategie und der daraus abgeleiteten Ziele. „Uns

den Eindruck gewonnen, dass unsere Führungsstruktur mit dem Wachstum des Unternehmens nicht Schritt gehalten hat.“ Ziel für die Neuaufstellung der Führungsebenen musste damit sein, Rollen klarer zu verorten, Verantwortung auf mehreren Schultern zu verteilen und damit auch die Leitungskräfte und Mitarbeitenden zu stärken und zu befähigen.

Ein neues Führungsmodell

Einen ersten Schritt in Richtung Verantwortungsverteilung hatte der scheidende Geschäftsführer bereits selbst in die Wege geleitet, indem er eine Geschäftsbereichsleitungsebene unter der Geschäftsführung eingezogen hatte. Die Geschäftsverantwortung allerdings lag zu Beginn des Prozesses nach wie vor allein bei der Geschäftsführung. Die Empfehlungen zur neuen Führungsstruktur sahen vor, die Geschäftsführung zu entlasten und die Verantwortung für die Geschäfte auf mehrere Schultern zu verteilen. Eine Führungskultur, die statt einer Pyramide eher wie ein Kreis aufgebaut ist, mit einer rahmengebenden Führung, die vor allem strategische Verantwortung trägt, wird den aktuellen Herausforderungen in der Sozialen Arbeit gerechter.

Gerade die jüngeren Mitarbeitenden wünschen sich mehr Gestaltungsspielräume, mehr Verantwortung und Entwicklungsmöglichkeiten. All das lässt sich in klassischen hierarchischen Strukturen nur schwer umsetzen. „Am Ende des Prozesses war klar, dass wir eine dreigliedrige Geschäftsführung brauchen: Eine Hauptgeschäftsführung und zwei Stellvertreter*innen für die beiden Bereiche Arbeit und berufliche Bildung sowie Wohnen und individuelle Dienste“. Die Geschäftsbereichsleitungsebene, die der scheidende Geschäftsführer eingeführt hat, hat der Träger beibehalten, denn das war der erste wichtige Schritt in Richtung einer zeitgemäßen Führungsstruktur. Heute ist aber auch die geschäftliche und wirtschaftliche Verantwortung der Bereiche bei diesen Rollen verortet und die Geschäftsführung kann sich auf die strategische Ausrichtung und Positionierung innerhalb der Branche fokussieren.



Interviews mit Mitarbeitenden belegten eine hohe Motivation.

Foto: Ledder Werkstätten des Diakonischen Werkes im Kirchenkreis Tecklenburg

Erfolgsfaktoren und Potenziale identifizieren: Die Organisationsanalyse

In einer Dokumentenanalyse sowie bei insgesamt 17 Interviews mit Mitarbeitenden aller Ebenen – vom Aufsichtsrat über die erste Führungsebene, weitere Leitungskräfte sowie die Mitarbeitervertretung – hat sich gezeigt, dass die

wurde sehr deutlich vor Augen geführt, dass die Verantwortung für das gesamte Unternehmen nicht länger allein bei der Geschäftsführung liegen darf. Es hat sich über die Jahrzehnte eine flaschenhalsähnliche Führungskultur etabliert – eine klassische Führungspyramide, obwohl das fachliche Potenzial auch auf den nachfolgenden Ebenen vorhanden war. Durch die Analyseergebnisse haben wir

Mitarbeitende müssen mitgenommen und eingebunden werden.

Foto: Ledder Werkstätten

Ein kultureller Wechsel

Auf Basis der neuen Führungsstruktur und -kultur wurde ein profundes Anforderungsprofil für die drei neu auszuschreibenden Geschäftsführungspositionen entwickelt. „Besonders wichtig schien uns in dem Anforderungsprofil neben den fachlichen Erfahrungen und Kenntnissen unserer Branche auch der partizipative Führungsstil. Außerdem wollen wir uns strategisch besser aufstellen. Dazu zählt eine Öffnung der Angebote für die Kinder- und Jugendhilfe, das gezielte Vorantreiben der Inklusion im Arbeitsbereich und die weitere Umsetzung des BTHG“, so André



Ost. Die neue Geschäftsführungsriege trat zum 1. April ihren Dienst an.

Eine weitere Empfehlung der contec für den Träger ist ein kultureller Wechsel, der nun die Einführung des neuen Führungsmodells begleitet. Denn auch wenn die neue Struktur den gegenwärtigen Herausforderungen der Eingliederungshilfe auf fachlicher wie auch auf personeller Ebene Rechnung trägt, ist es eine große Verän-

derung, bei der Mitarbeitende mitgenommen und eingebunden werden müssen. „Alle drei Geschäftsführungen bringen die Erfahrung und den Willen mit, die neue Führungsstruktur nicht nur formell, sondern auch kulturell zu leben und werden diese Veränderung gemeinsam in die Organisation hineintragen“, so André Ost.

Birgitta Neumann & Marie Kramp, contec

Oberlinhaus soll offener Ort der Begegnung bleiben

Nach den Tötungsdelikten im Thusnelda-von-Saldern-Haus beruft das Oberlinhaus eine hochrangige Expertenkommission. Diese Kommission soll einen Analyseprozess anstoßen und grundsätzliche Standards in Wohneinrichtungen für Menschen mit Behinderung untersuchen. „Wir sind im Zusammenhang mit der Tat und dem Gerichtsprozess mit grundsätzlichen Fragen und Problemen innerhalb der Eingliederungshilfe konfrontiert worden, die wir allein nicht lösen können“, so Dr. Matthias Fichtmüller, Theologischer Vorstand im Oberlinhaus.



Dr. Matthias Fichtmüller, Theologischer Vorstand im Oberlinhaus Foto: Oberlinhaus

Tatsächlich hat das Oberlinhaus die geforderten Rahmenbedingungen stets erbracht – was auch von unabhängigen Aufsichtsgremien bescheinigt wurde. „Trotzdem muss sich etwas ändern, nicht nur im Oberlinhaus, sondern im gesamten System der Eingliederungshilfe, für das das Oberlinhaus beispielhaft steht“, so Dr. Fichtmüller. Der Gerichtsprozess berührte Fragen: Wie können die Arbeitsbedingungen in der Assistenz von Menschen mit Behinderung verbessert werden? Welche Strategien werden entwickelt, um das Berufsbild des Heilerziehungspflegers aufzuwerten und dem Fachkräftemangel zu begegnen?

Ausgehend von der UN-Behindertenrechtskonvention sollen Teilhabe und Inklusion von Menschen mit Behinderung in die Gesellschaft ermöglicht werden. Doch zugleich sollen die Kosten mit dem Bundesteilhabegesetz (BTHG) sogar begrenzt werden. Zudem betrifft der Umgang mit Menschen mit Behinderung viele Verantwortliche: Träger, Land, Justiz, soziale Dienste, Kostenträger. All dies gilt es zu bedenken, um die Situation

für Menschen mit Behinderung und die Arbeitsbedingungen in den Teilhabe- und Inklusionsdiensten zu verbessern.

Eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung

Beleuchtet werden soll vor allem der bundesweit bestehende Handlungsbedarf, z. B. welcher Personalschlüssel tatsächlich anzusetzen wäre, um die Betreuungssituation von Menschen mit schweren Behinderungen in Wohneinrichtungen zu verbessern. Auch wäre zu prüfen, das Schulgeld und andere Ausbildungsgebühren in der Heilerziehungspflege abzuschaffen und Auszubildenden einen gesetzlichen Anspruch auf angemessene Ausbildungsvergütung zu garantieren.

„Wir haben hier es mit einer gesamtgesellschaftlichen Herausforderung zu tun. Im besten Falle ist die Arbeit der Kommission wegweisend und kann in die Politik eingespeist werden. Wir wollen aber zumindest Impulse setzen und eine Diskussion anschieben“, so Dr. Fichtmüller.