

Einen Leitungswechsel zur Erfolgsgeschichte machen: So gelingt es

Misserfolge beim Leitungswechsel vermeiden ■ Als Fachberaterin, Change-Managerin und Demografie-Coach begleitet Susanne Beucher Kitaträger und -teams in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. In ihrem Beitrag berichtet sie darüber, was nötig ist, um eine Staffelstab-Übergabe an der Spitze zum Erfolg zu machen. Ein wichtiger Faktor dabei ist, das Team gut in den Veränderungsprozess einzubinden.



Susanne Beucher

Pädagogische Fachberatung für Kitas, Changemanagerin, Demografie-Coach und Supervisorin, Hamburg

Eine Leitung (Standort-Geschäftsleitung oder Kitaleitung) geht in den Ruhestand, eine andere übernimmt ihre Aufgaben. Ein solcher Wechsel ist ein bedeutender Einschnitt für die Organisation. Er markiert eine kritische Phase mit hohem Risiko. Läuft der Prozess gut ab, hat sich das Team nach einer gewissen Zeit neu gefunden, das Betriebsklima stimmt und die Zusammenarbeit läuft wieder rund. Misslingt der Prozess, überschatten oft über einen längeren Zeitraum Ärger, Aggressionen und Konflikte den Arbeitsalltag.

Arbeitgeber können das verhindern und die Weichen so stellen, dass ein Führungswechsel zum Erfolg wird. Dies sind dabei die entscheidenden Faktoren, auf die ich in diesem Beitrag genauer eingehen möchte:

1. Strategische Neubesetzung
2. Sorgfältige Staffelstab-Übergabe
3. Gutes Change-Management

Strategische Neubesetzung

Die Neubesetzung einer Stelle sollte immer mit der Beantwortung der Frage einhergehen, welche strategischen Ziele die Organisation verfolgt und welche Herausforderungen sie sich künftig stellen muss oder will. Daraus ergeben sich oft neue Aufgaben, deren Bewältigung eventuell neue Kompetenzen erfordert. Vielleicht bringen Beschäftigte solche Kompetenzen mit und können neue Aufgaben teilweise übernehmen. Dann müssen sie

jedoch von anderen Zuständigkeiten entlastet werden. Oder das Unternehmen muss die in Zukunft benötigten Kompetenzen neu aufbauen. In beiden Fällen steht die Organisation vor der Herausforderung, Stellenbeschreibungen auf den Prüfstand zu stellen und Zuständigkeiten eventuell neu zu verteilen. Dabei sollte sie auch ihr Wissen darüber einbeziehen, welche Beschäftigten die Organisation (wahrscheinlich) in den nächsten Jahren verlassen werden – beispielsweise, weil sie in den Ruhestand gehen.

» *Es sind Teammitglieder, die jetzt die Netzwerkaktivitäten übernehmen, den Dienstplan gestalten oder das Qualitätsmanagement steuern.*«

Veränderung der Verantwortungsbereiche

Ein Kunde von mir nahm zum Beispiel einen Führungswechsel zum Anlass, die Leitungskultur zu verändern und mehr Verantwortung an das Team zu übergeben. Es sind Teammitglieder, die jetzt die Netzwerkaktivitäten übernehmen, den Dienstplan gestalten oder das Qualitätsmanagement steuern. Dafür hat die Leitungskraft mehr Ressourcen für Führungsaufgaben und Visionsentwicklung. Auslöser für die Veränderung war, dass die jüngeren Generationen andere

Ansprüche an ihre Arbeit formulierten und mehr Raum für eigene Gestaltung wünschten. Durch den Wandel gelingt es dem Unternehmen nun, für nachwachsende Kräfte attraktiv zu sein und sie in der Organisation zu halten.

Sorgfältige Staffelstab-Übergabe

Mit jeder Leitung und jeder Fachkraft, die eine Einrichtung verlässt, gehen Wissen und Kompetenzen verloren. Eine gute Übergabe kann dazu beitragen, etwas davon an die Nachfolgerin oder den Nachfolger zu transferieren. Eine zentrale Rolle dabei spielt die Ermittlung der Kompetenzen der Beteiligten.

Was bedeutet »Kompetenz«?

Kompetenz bezeichnet nach Günter Buck und Anne Schreyer-Schubert ein Zusammenspiel von Kenntnissen, Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Haltungen und persönlichen Eigenschaften. In unseren Kompetenzen fließen daher Wissen, Können, Werte und Einstellungen zusammen und ermöglichen es uns, Probleme situativ zu lösen.

Welche Kompetenzen sind nötig?

Da das Phänomen vielschichtig ist, fällt es oft nicht leicht zu sagen, welche Kompetenzen für eine Stelle am wichtigsten sind. Eine Möglichkeit, das herauszufinden, bietet die sogenannte Critical Incident Methode. Dabei schildert die Person,

→ DIE GENERATIONENFRAGE

Welche Wünsche und Vorstellungen die unterschiedlichen Generationen mitbringen und was das für Kitaträger und ihre Teams bedeutet, können Sie in dem Beitrag »Babyboomer, X, Y, Z: Die Generationenfrage« in der Ausgabe 9-2019 nachlesen.

(Download auch unter: <https://makingbetter.de/veroeffentlichungen/>)

die die Stelle bisher innehatte, typische kritische Situationen aus ihrem Berufsalltag und erklärt, wie sie sie gelöst hat bzw. was ihr fehlte, um sie erfolgreich zu bewältigen. Eine weitere Möglichkeit die passenden Kompetenzen zu ermitteln, ist die »Schnippelmethode«: Dabei bilden Kompetenzprofile aus der Literatur die Grundlage. Sie werden anschließend auf den eigenen Bedarf zugeschnitten.

Welche Kompetenzen bringen Wissensgeber/in und Wissensnehmer/in mit?

Wenn ich eine Staffelstab-Übergabe begleite, analysiere ich sowohl mit dem/der ausscheidenden Wissensgeber/in als auch mit dem/der neuen Wissensnehmer/in ihre/seine jeweiligen Erfahrungen, Stärken und Kompetenzen. Dabei nutze ich die sogenannte Kompetenzlandkarte, eine Methode, bei der ich die betreffende Person ein Profil der eigenen Kompetenzen ausfüllen lasse. Idealerweise ergänzt ein Mehrperspektiven-Feedback die eigene Einschätzung. Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen sowie Teammitglieder bringen dafür ihre Sicht ein. So entsteht ein objektiveres Kompetenzprofil.

Kompetenzprofile abgleichen – Lernfelder ermitteln

Ziele des Prozesses sind, zu bestimmen, welche Kompetenzen in der Vergangenheit wichtig waren, um die Stelle gut auszufüllen, welche durch die neue strategische Ausrichtung der Position dazukommen und welche dadurch ggf. wegfallen. Es entsteht eine detailliertes ideales Kompetenzprofil für die Stelle in ihrem aktuellen Zuschnitt. Die Fachkraft, die sie nun antritt, bringt in der Regel viele der gewünschten Kompetenzen mit. In einigen Bereichen werden ihr allerdings noch Erfahrung und Wissen fehlen. Der Abgleich der Kompetenzen mit dem Wunsch-Kompetenzprofil zeigt auf, wo diese Bereiche genau liegen.

Transferplanung erstellen

Im nächsten Schritt geht es darum, diese Trainingsthemen zu bündeln und zu priorisieren, um daraus einen Einarbeitungsplan zu entwickeln. Oben auf der Liste stehen die Lernthemen, die die wissensgebende Person am besten persönlich an die wissensnehmende Person weitergibt. Weiter unten folgen solche,

die – zum Beispiel – ich als Mentorin im späteren Verlauf noch schulen kann.

» Es entsteht ein detailliertes ideales Kompetenzprofil für die Stelle in ihrem aktuellen Zuschnitt.«

Welche Themen oben auf der Transferliste stehen, ist individuell sehr verschieden. Es könnte zum Beispiel der Bereich Vernetzung sein. Dann schaut sich die wissensnehmende Person die Adresskartei an und führt ein Interview mit der wissensgebenden Kraft. Eventuell würde die bisherige die neue Leitung zu Terminen mitnehmen und sie persönlich einführen – z.B. bei relevanten Stellen der Stadt oder beim Bürgermeister bzw. der Bürgermeisterin. Weitere Trainingsfelder sind oft Themen des Prozessmanagements und der Personalführung.

In vielen Feldern ist das implizite Wissen des Wissensgebers bzw. der Wissensgeberin gefragt. Implizites Wissen ist, im Gegensatz zum expliziten Wissen, weder notiert noch verbindlich festgelegt. Es bezeichnet das, was man »einfach so weiß« und was sich in einer Gemeinschaft als selbstverständliche Kultur eingebürgert hat. Daher ist der wissensgebende Person oft gar nicht bewusst, dass es sich dabei um relevantes Wissen handelt. Die oben beschriebene Critical Incident-Methode eignet sich auch an dieser Stelle, um implizites Wissen an

die Oberfläche zu bringen und greifbar zu machen.

Begleiteter Transferprozess

Als Mentorin begleite ich die Staffelstab-Übergabe, für die idealerweise mehrere Monate zur Verfügung stehen, in denen beide Leitungskräfte die Aufgabe gemeinsam ausfüllen. Zusammen mit ihnen erarbeite ich den Transferplan und begleite die Wissensweitergabe mit regelmäßigen Statusgesprächen. Darin frage ich den Stand der Umsetzung ab und helfe, wenn Hürden auftauchen. Es zeigt sich regelmäßig: Je besser dieser Übergabeprozess aufgesetzt ist, desto sauberer und reibungsloser läuft er ab. Und entsprechend sicher sitzt die neue Kraft schließlich im Sattel. Das ist wichtig, denn das Team fordert sie in der Startphase sehr heraus.

Gutes Change-Management

Beim Wechsel der Leitung handelt es sich um einen Veränderungsprozess, der nicht nur die Personen betrifft, die die Leitungsverantwortung abgeben bzw. übernehmen. Der Wechsel hat gravierende Auswirkungen auf das Team, das in seinem Arbeitsalltag unmittelbar betroffen ist. Daher ist es wichtig, diese Personen frühzeitig einzubeziehen und mit Informationen zu versorgen. Sobald das Team weiß, dass sich die alte Kraft auf die Rente zubewegt, steigt die Unsicherheit. Bereits jetzt könnte der Träger das Team in seine strategischen Über-



Abb. 1: Egal wie sympathisch die neue Leitung sein mag, die Neubesetzung löst Befürchtungen bei den Teammitgliedern aus.

legungen einbeziehen. Zum Beispiel könnte er erklären, dass ihm für die Stelle eine Person mit multikulturellem Hintergrund vorschwebt, da im Stadtteil der Kita zunehmende Familien mit ausländischen Wurzeln und viele mit Fluchtgeschichte leben. Im Rahmen des Transferprozesses übernimmt die künftige Leitung Schritt für Schritt Aufgabenbereiche von der ehemaligen Kraft. Auch in diese Veränderungen beziehe ich als Begleiterin des Prozesses das Team mit ein. Diese gute Kommunikation fördert die Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit im Team.

Veränderungen erzeugen Ängste

Egal wie sympathisch ihnen die neue Leitung sein mag, die Neubesetzung löst Befürchtungen bei den Teammitgliedern aus. Sie beziehen sich auf die drei Themenfelder »Zugehörigkeit«, »Macht« und »Leistung«.

- Zugehörigkeit: Jede Person wünscht sich, im Team sicher und geborgen zu sein und Zuwendung zu erfahren. Mit dem Führungswechsel befürchtet sie jedoch, zurückgewiesen, isoliert und ausgeschlossen zu werden.
- Macht: In der alten Konstellation hatten sich die Teammitglieder ihren Status erkämpft und alles »unter Kontrolle«. Durch den Wandel könnten sie ihre Position im Team verlieren, fürchten sie jetzt. Sie könnten unwichtig und unbedeutend werden.
- Leistung: Teammitglieder möchten erfolgreich sein, ihre Kreativität einbringen und ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen. Der neuen Leitung könnten sie jedoch als Versager/in, als unfähig, schwach oder nutzlos erscheinen.

» Trotzdem ist viel Zeit nötig, um den Wandel zu verarbeiten, Neues zu integrieren und wieder eine sichere emotionale Basis aufzubauen.«

Dass diese Befürchtungen bei einem Führungswechsel mitschwingen, ist ganz natürlich. Wer darum weiß, kann Beschäftigten Sicherheit geben und so kommunizieren, dass sie das Signal erhalten: »Ich werde als Person von der Führungskraft gesehen und wertgeschätzt. Ich darf Verantwortung übernehmen. Mein Beitrag ist wichtig.«

Sieben Phasen im Veränderungsprozess

Trotzdem ist viel Zeit nötig, um den Wandel zu verarbeiten, Neues zu integrieren und wieder eine sichere emotionale Basis aufzubauen. Nach Gerhard Fratzer durchlaufen die Beteiligten im Veränderungsprozess sieben typische Phasen, in denen sie sich wie in einer Wellenbewegung mal mehr und mal weniger kompetent sehen, mit dem Wandel umzugehen:

1. Phase: Schock
»Jetzt kommt die neue Leitung. Alles wird besser«. Diese undifferenzierte, überhöhte Erwartungshaltung hält der Realität nicht Stand und stürzt die Betroffenen in heftige Unsicherheit.
2. Phase: Verneinung
»So schlimm ist es eigentlich gar nicht. Ich bin erfahre Fachkraft und mache so weiter wie bisher«. Mit einer überhöhten Einschätzung der eigenen Kompetenz baut sich die betroffene Person ein falsches Gefühl von Sicherheit auf.
3. Phase: Einsicht
»Veränderung ist nötig. Aber das funktioniert doch so alles gar nicht. Wie soll das hier überhaupt weitergehen?« Mit der Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderung nehmen auch Unsicherheiten zu.
4. Phase: Akzeptanz
»Das ist jetzt so, ich schaue mal, was passiert, und mache das Beste daraus«. Es steigt die Bereitschaft, alte Gewohnheiten loszulassen.
5. Phase: Ausprobieren
»Ich mache das jetzt mal anders«. Die Betroffenen testen neue Vorgehens- und Verhaltensweisen. Doch die Ergebnisse sind gemischt. Misserfolge erzeugen Ärger und Frustration.
6. Phase: Erkenntnis
»So läuft es gut. Endlich kapiere ich die Zusammenhänge«. Es wird klar, warum gewisse Dinge funktionieren, andere nicht – ein Erfolgserlebnis.
7. Phase: Integration
»Jetzt habe ich den Bogen raus«. Neue Verhaltensweisen werden geübte Praxis. Es stellt sich ein neues Gefühl von Sicherheit und Souveränität ein.

Führungskraft braucht langen Atem

Wer sich anhand dieses Modells klar macht, welchen psychologisch heraus-

fordernden Prozess eine Veränderung auslöst, dem dürfte klar sein, dass er nicht über Nacht abläuft. Führungskräfte benötigen dafür einen langen Atem. Wie lange genau der Prozess läuft, ist unterschiedlich. Er kann ein halbes Jahr, ein Jahr oder länger dauern. Sicher ist, dass er sich ausdehnt, wenn der nicht gut gemanagt wird. In solchen Fällen kann es sein, dass Beschäftigte in den frühen Phasen »Schock« und »Verneinung« steckenbleiben, dass sie kündigen oder sich Beteiligte vor Gericht wiedersehen.

» Führungskräfte benötigen [...] einen langen Atem.«

Fazit

Um solche Misserfolge zu vermeiden und die Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit der Beschäftigten zu fördern, helfen folgende Maßnahmen:

- offen über Ursachen und Ziele des Wandels informieren,
- Betroffene beteiligen und ihnen Verantwortung übertragen,
- frühe Erfolgserlebnisse ermöglichen,
- Fehlertoleranz erhöhen,
- Anreize zum Mitmachen bieten,
- fachlich oder persönlich hilfreiche Weiterbildungen anbieten.

Erfahrungsgemäß kann eine neue Führungskraft mit diesen vielfältigen Anforderungen schnell überfordert sein. Daher ist es sinnvoll, eine neutrale Ansprechstelle zu haben, die auch unterstützen kann, beispielsweise eine Fachberatung oder auch eine externe Prozessbegleitung. ■

Literaturtipps

Buck, G./Schreyer-Schubert, A. (2013): *Kompetenzen entwickeln und Arbeitsplätze attraktiv gestalten. Antworten auf den demografischen Wandel*. Kohlhammer Verlag.

In ihrem Leitfaden beschreiben der Autor und die Autorin, wie Organisationen ein Kompetenz-Management aufbauen können. Ein solches System hilft ihnen, Kompetenzen, die ihre Beschäftigten in den unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen gewonnen haben, zu erkennen, sie für die Entwicklung ihrer Organisation nutzbar zu machen und Arbeitsplätze attraktiver zu gestalten.

Kostka, C. (2016): *Change Management. Das Praxisbuch für Führungskräfte*. Hanser Verlag.

Dieses Werk zeigt konsequent praxisorientiert, wie der Change gelingen kann. Zentral dabei ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden: Nur wenn die Betroffenen den Wandel tragen, besteht die Chance auf Erfolg.