

# Der Wechsel an der Spitze

in Verbänden, Unternehmen und Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Betriebliche Kontinuität sichern –  
Schlüsselpositionen rechtzeitig nachbesetzen



contec

conQuaesso®  
Personalberatung

Dr. Thomas Müller  
Prof. Dr. Gabriele Moos  
Silvia Breyer  
André Katz  
Florian Partner



contec

conQuaesso®  
Personalberatung

# Der Wechsel an der Spitze

**in Verbänden, Organisationen und Unternehmen  
der Gesundheits- und Sozialwirtschaft**

**Betriebliche Kontinuität sichern –  
Schlüsselpositionen rechtzeitig nachbesetzen**

## **Autorenteam:**

Dr. Thomas Müller

Prof. Dr. Gabriele Moos

Silvia Breyer

André Katz

Florian Partner

## Impressum

Herausgeber:	Personalberatung conQuaesso® der contec GmbH, Universitätsstraße 136, 44799 Bochum
Bestellmöglichkeit:	<a href="http://www.contec.de/shop">www.contec.de/shop</a> , <a href="mailto:info@contec.de">info@contec.de</a>
Redaktion:	Dr. Thomas Müller, Prof. Dr. Gabriele Moos, Silvia Breyer, André Katz, Florian Partner, Rebecca Keller, Sandra Machnicka
Umschlag:	Ulrich Lange
Auflage:	500
Lektorat:	Marie-Charlotte Kramp
Titelbild:	Passing Through the Door, ©photographee.eu/fotolia.com

### Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

contec GmbH

Der Wechsel an der Spitze in Verbänden, Organisationen und Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Betriebliche Kontinuität sichern – Schlüsselpositionen rechtzeitig nachbesetzen von Dr. Thomas Müller, Prof. Dr. Gabriele Moos, Silvia Breyer, André Katz, Florian Partner

Bochum, 2016

ISBN: 978-3-00-052887-3

### © 2016 contec GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der contec GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen. Alle Rechte vorbehalten.

## Inhalt

1	Auftakt und Einführung .....	5
1.1	Rahmenbedingungen des Marktes .....	6
1.2	Nachfolgeplanung: Theoretische Begriffsklärung .....	10
2	Kurzfristige Nachfolgeplanung .....	14
2.1	Interne Akzeptanz und der innere Schweinehund .....	15
2.2	Das Emotionsproblem erfolgreich umgehen .....	18
2.3	Ad-hoc Maßnahmen nachhaltig umgesetzt .....	21
3	Mittelfristige Nachfolgeplanung .....	27
3.1	Aktionismus und Alltagsprobleme .....	27
3.2	Einarbeitung und Attraktivität.....	29
3.3	Aktive Gestaltung des Arbeitsmarktes .....	33
4	Langfristige Nachfolgeplanung.....	40
4.1	Das Dilemma des Expertentums .....	40
4.2	Arbeitgeberattraktivität und Nachwuchsförderung .....	42
4.3	Finden – Fördern – Binden: Der Erhalt der Belegschaft.....	46
5	Strategische Nachfolgeplanung.....	53
5.1	Ableitung der Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie .....	53
5.2	Verankerung der Nachfolgeplanung in den Kernprozessen des Personalmanagements .....	57
5.2.1	Planung und Controlling .....	57
5.2.2	Personalbeschaffung .....	61
5.2.3	Personalentwicklung .....	62
5.3	Strategische Nachfolgeplanung im Jahresverlauf als Teil der Organisationsentwicklung .....	65
5.4	Fazit .....	66
6	Schlussakkord - speziell für Aufsichtsgremien: Die Besetzung von Top-Management- /Organfunktionen.....	69
7	Anmerkungen .....	76
8	Anhang.....	79
8.1	Interviews .....	79

## 6 Schlussakkord - speziell für Aufsichtsgremien: Die Besetzung von Top-Management-/Organfunktionen

Dieses Buch stand im Spagat, sowohl für Nachfolgebesetzungen im Top-Management als auch für nachgeordnete Ebenen gleichermaßen eine Handreichung zu sein. Insbesondere erstere gestalten sich in Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft noch einmal etwas spezieller. Denn von der passgenauen und „richtigen“ Besetzung und dem als „passend“ erlebten Besetzungsverfahren hängt die weitere Entwicklung Ihrer Organisation maßgeblich ab.

Darüber hinaus sind für die Besetzung von Top-Positionen häufig bzw. regelhaft ehrenamtliche Aufsichtsgremien verantwortlich, für die eine Besetzung einer solch exponierten Position meist keine Routine ist – weder das Verfahren noch die eigentliche Personalauswahl. Daher möchten wir an dieser Stelle einige wesentliche Punkte für die Besetzung von Top-Positionen vom Prozess her näher darstellen.

### Wer, wie, was? Das Gremium und seine Leitfragen

Was bedeutet nun das Geschriebene für die Praxis eines Aufsichtsgremiums, das sich um die Nachfolge kümmern muss? Zunächst einmal bedeutet dies, dass der Wechsel an der Spitze immer auch zum Innehalten und Reflektieren genutzt werden sollte. Folgende Fragen sind hierbei von Relevanz:

- Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln, wie ist die strategische Ausrichtung?
- In welcher Phase (z.B. Wachstum, Konsolidierung, Sanierung, Übernahme etc.) befindet sich die Organisation?
- Wie werden sich der (Gesamt-)Markt und relevante Rahmenbedingungen entwickeln? Welche Implikationen ergeben sich hieraus für die Organisation bzw. insbesondere für die Organisationsstrukturen des Top-Managements?
- Was war bis dato gut und bewahrenswert, was soll oder muss sich ändern?
- Welche Führungsstruktur braucht das Unternehmen, um auch in der Zukunft wettbewerbsfähig aufgestellt zu sein?
- Ist eine 1:1-Besetzung zielführend oder ist eine Veränderung der Organisationsstrukturen geboten?

- Soll aus einer Einzelspitze eine Doppel- oder gar Dreierspitze werden oder umgekehrt?
- Was ist zielführend und bei welcher Größenordnung und welchem Leistungsportfolio im Vergleich zu anderen Organisationen der Branche üblich und geboten?
- Wie gestaltet sich die Altersstruktur auf den Führungsebenen? Gibt es in absehbarer Zeit mehrere Vakanzen, die Beachtung finden sollen/müssen?

All diese und ggf. weitere strategische Fragen sollten konstruktiv-kritisch diskutiert, überlegt und entschieden werden, um ein valides Anforderungsprofil konzipieren zu können.

Bilden Sie zur effektiven Durchführung des Kern-Nachfolge-Besetzungsprozesses aus dem Gesamtgremium eine Abordnung (z.B. Personalausschuss, Personalkommission). Denn je größer ein Gremium ist, desto mehr Personen gilt es, in dem zeit- und diskursintensiven Besetzungsprozess mitzunehmen. Und je mehr Personen beteiligt sind, desto schwieriger gestaltet sich häufig z.B. die Terminfindung. Dies ist gerade gegen Ende des Prozesses aber entscheidend, damit „der Ball zeitnah ins Tor kommt“, kurzum, rasche vertragliche Klarheit zwischen Ihnen und dem Wunschkandidaten geschaffen werden kann.

### **Status Quo vs. „lame duck“ – Die Überlappungszeit gestalten**

Diskutieren Sie die Frage der Überlappungszeit mit dem Vorgänger. In der Praxis haben wir hier schon alles erlebt: Von einem halben oder gar einem ganzen Jahr Überlappung bis zu keinem einzigen Tag reichen hier unsere Erfahrungswerte.

Gestaltet man diese Zeit zu lange, besteht die Gefahr, dass sowohl Vorgänger, als auch Nachfolger „hohl drehen“, denn die Mitarbeiterschaft schaut auf Signale und Entscheidungen vom Vorgänger (als altem und gewohntem Anführer) und will gleichzeitig auch den Nachfolger einschätzen. Dies kann zu erheblicher Verwirrung in der Belegschaft und auch bei den beiden Personen führen. Dem häufig vorgetragenen Anliegen einer geordneten Übergabe und dem Wunsch vieler Aufsichtsgremien, diese doch durch eine möglichst lange Überlappungszeit sicherzustellen, kann nur dann Rechnung getragen werden, wenn Vorgänger und Nachfolger „miteinander können“. Dennoch gilt es, sich dies einmal ganz pragmatisch vorzustellen: Der Vorgänger sitzt am Schreibtisch und der Nachfolger am „Katzentisch“ daneben?

Auch aus Sicht so manchen Sekretariats haben wir hier schon Kurioses erlebt: Wem wird nun zuerst der Kaffee gebracht? Dem Vorgänger (als Zeichen alter Loyalität) oder dem Nachfolger (für einen guten Einstieg)? Themen, die man auch eleganter lösen kann: Gut bewährt hat sich eine kurze Übergangszeit von ca. einem Monat, ggf. ergänzt durch die Möglichkeit des Nachfolgers, den Vorgänger bei Bedarf oder wichtigen Hintergrundinformationen (z.B.

bei Bauprojekten oder Verhandlungen) zu Rate zu ziehen. Dies kann z.B. durch einen kleinen Beratervertrag mit dem Vorgänger auch vertraglich für beide Seiten attraktiv gestaltet werden. Beziehen Sie in Ihren Diskurs unbedingt auch die Wünsche von Vorgänger und Nachfolger ein und wägen Sie ab, welches Modell möglich ist. Manche Personen schätzen eine Überlappungszeit sehr, manche wollen direkt vom ersten Tag an ans Ruder, damit nicht das Phänomen der „lame duck“ (wie beim US-Präsidenten in der 2. Amtszeit ohne die Möglichkeit der Wiederwahl) entsteht.

### **Die Zeitfrage: Fangen Sie rechtzeitig an, denn Qualität geht vor Schnelligkeit**

Für einen Wechsel auf der obersten Ebene mit Organfunktion sollte [...]

– Ende der Leseprobe –

# Der Wechsel an der Spitze

## in Verbänden, Unternehmen und Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Gesellschaftliche Wandlungsdynamiken führen seit einigen Jahren zu einem steigenden Bedarf an fachlich ausgebildetem Personal für die interdisziplinären Hilfsangebote aller Teilbranchen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Aufgrund der Erhöhung der durchschnittlichen Lebenserwartung, des Anstiegs an Pflegebedürftigen und der Zunahme an chronisch kranken, multimorbiden Menschen gehen Schätzungen von einem extremen Arbeitsplatzwachstum innerhalb der Branche aus, der einen erhöhten Bedarf an Fach- und Führungskräften nach sich zieht.

Dieses Arbeitsbuch soll Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft als Handlungsleitfaden für die künftig entscheidende Herausforderung der strategischen Nachfolgesicherung dienen. Es werden verschiedenste kurz- bis langfristige Problemstellungen behandelt und jeweils konkrete Lösungen entwickelt. Die theoretische und praktische Basis dafür bieten Erhebungen und Interviews mit Akteuren verschiedenster Organisationen der Branche sowie Know-How und Erfahrungen aus Beratungsprojekten der contec GmbH.

**Dr. Thomas Müller** ist Geschäftsführer der contec GmbH und Leiter der Personalberatung conQuaesso®. Er unterstützt Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft bei der Abdeckung von Vakanzen, bei der Gewinnung von Fach- und Führungskräften sowie bei der Etablierung als attraktiver Arbeitgeber. Er berät Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft bei organisatorischen und personellen Nachfolgeplanungen und Besetzungsprozessen.



**Prof. Dr. Gabriele Moos** ist Diplom-Volkswirtin und Leiterin des Studiengangs Gesundheits- und Sozialwirtschaft am RheinAhrCampus der Hochschule Koblenz. Sie ist 1. Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft (DGCS) und 2. stellvertretende Vorsitzende des Verwaltungsrates des Sozialwerks St. Georg e.V..



**Silvia Breyer** ist Managementberaterin der contec GmbH und Projektleiterin der Personalberatung conQuaesso®. Als Beraterin bietet sie ihren Kunden ganzheitliche Lösungen für das Personalmanagement. Ihre fachlichen Schwerpunkte liegen dabei unter anderem in der Führungskräfteentwicklung, der Nachfolgeplanung sowie im Personalmarketing.



**André Katz** ist bei der contec GmbH als Personal- und Organisationsberater mit dem Schwerpunkt Personalmarketing tätig. Er berät Kunden der Gesundheits- und Sozialwirtschaft hinsichtlich der Konzeption und Implementierung geeigneter Personalmarketing- und Personalmanagement-Instrumente. Im Geschäftsbereich conQuaesso® unterstützt Herr Katz zudem Unternehmen der Branche bei der Auswahl geeigneter Fach- und Führungskräfte.



**Florian Partner** ist im Team der contec GmbH als Presse- und Kommunikationsreferent tätig. Er koordiniert die Tätigkeiten des Unternehmens im Bereich Public Relations und verantwortet die redaktionelle Betreuung interner sowie externer Fachpublikationen. Darüber hinaus unterstützt er Kunden- und Partnerunternehmen bei Maßnahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.



© 2016 Dr. Thomas Müller, contec GmbH

Die Management- und Unternehmensberatung der Gesundheits- und Sozialwirtschaft  
BioMedizinZentrum Ruhr | Universitätsstraße 136 | 44799 Bochum | contec.de

**Bochum | Berlin | Stuttgart | München**

