

# Checklisten zum Download

## für den Band in der Reihe Perspektive Praxis

*Matthias Alke*

### **Nachfolge in Weiterbildungsorganisationen**

#### **Den Leitungswechsel strategisch planen und gestalten**

© W. Bertelsmann Verlag 2017

### **Inhaltsverzeichnis**

Checkliste 1	Voraussetzungen für die Strategieentwicklung .....	2
Checkliste 2	Beteiligte in der Strategieentwicklung .....	9
Checkliste 3	Kanäle für die Umweltanalyse .....	14
Checkliste 4	Zusammenfassung der Befunde aus der Analysephase .....	15
Checkliste 5	Entwicklung von Zukunftsoptionen und strategischen Zielen .....	17
Checkliste 6	Festlegung und Planung von Handlungsfeldern und Maßnahmen .....	23
Checkliste 7	Stellhebel für eine erfolgreiche Strategieumsetzung .....	25
Checkliste 8	Reflexion über Kontinuität und Wandel in der Einrichtung .....	26
Checkliste 9	Strategische Personalplanung .....	29
Checkliste 10	Beteiligte im Such- und Auswahlprozess .....	33
Checkliste 11	Erarbeitung eines Anforderungsprofils .....	35
Checkliste 12	Welche Informationen enthält die Stellenausschreibung? .....	40
Checkliste 13	Such- und Auswahlprozess von Führungskräften .....	42
Checkliste 14	Einstieg und Übergabe .....	43
Checkliste 15	Den Abschied der ausscheidenden Leitungskraft gestalten .....	44

## CHECKLISTE 1

**Voraussetzungen für die Strategieentwicklung**

*Anhand der folgenden Leitfragen können Sie die Voraussetzungen in Ihrer Einrichtung überprüfen, die für die Entwicklung einer Nachfolgestrategie notwendig sind. Darauf aufbauend können Sie konkret planen, welche Ressourcen bereitgestellt werden müssen, um die Strategieentwicklung umzusetzen.*

**Strukturen und Formate**

Gibt es in der Einrichtung bereits Strukturen und Formate, in denen eine Strategieentwicklung kontinuierlich stattfindet, wie z.B. in Teamsitzungen, Klausurtagen, Zukunftsworkshops etc.?

---

---

---

---

---

---

---

---

Müssen solche Formate erst geschaffen werden? Inwieweit können die vorhandenen Strukturen und Formate genutzt werden?

---

---

---

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 1

**Voraussetzungen für die Strategieentwicklung (Fortsetzung)**

Wie könnten Formate für die Strategieentwicklung aussehen, die außerhalb des üblichen Tagesgeschäfts angesiedelt sind?

---

---

---

---

---

Gibt es z.B. die Möglichkeit, andere Örtlichkeiten zu nutzen und damit den Arbeitsalltag auch räumlich zu durchbrechen?

---

---

---

---

---

**Kommunikation**

Welche Kommunikationskultur besteht in der Einrichtung? Woran können Sie die Kommunikationskultur konkret festmachen?

---

---

---

---

---

CHECKLISTE 1

**Voraussetzungen für die Strategieentwicklung (Fortsetzung)**

Wie wurde bislang in der Einrichtung über Strategien gesprochen und wie wurden sie von den Mitarbeitenden bewertet?

---

---

---

---

---

Welche Emotionen lassen sich hier beobachten, z.B. Hoffnungen, Befürchtungen, Ängste?

---

---

---

---

---

Welche gängigen Argumentationsmuster und dahinterliegende Grundannahmen lassen sich feststellen?

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 1

**Voraussetzungen für die Strategieentwicklung (Fortsetzung)**

**Aufbauend auf diesen Fragen sollte beachtet werden:**

Was gilt es davon im Hinblick auf die Strategieentwicklung im Leitungswechsel zu berücksichtigen?

---

---

---

---

---

Was könnte den Strategieprozess in welcher Weise (positiv oder negativ) beeinflussen?

---

---

---

---

---

Wie lassen sich diese Aspekte entweder verstärken oder vermeiden?

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 1

**Voraussetzungen für die Strategieentwicklung (Fortsetzung)****Ressourcen**

Welche *finanziellen Mittel* stehen zur Verfügung, um ggf. die Unterstützung von externer professioneller Begleitung zu ermöglichen?

---

---

---

---

---

Welche Unterstützungsmöglichkeiten bieten Trägerorganisationen oder Verbände?

---

---

---

---

---

Gibt es Förderprogramme und -mittel, die ggf. herangezogen werden könnten?

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 1

**Voraussetzungen für die Strategieentwicklung (Fortsetzung)**

Welche *Zeitressourcen* stehen in der Einrichtung zur Verfügung?

---

---

---

---

---

---

Was muss beim Einsatz von *Zeitressourcen* für die Strategieentwicklung berücksichtigt werden?  
Welche Verpflichtungen und Zwänge bestehen?

---

---

---

---

---

---

Wo können Freiräume für die Strategieentwicklung geschaffen werden?

---

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 1

**Voraussetzungen für die Strategieentwicklung (Fortsetzung)**

Wer entscheidet über die Zeitressourcen der Mitarbeitenden?

---

---

---

---

---

---

Welche Personen gilt es hier einzubeziehen?

---

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 2

**Beteiligte in der Strategieentwicklung**

*Entlang der folgenden Leitfragen können Sie eine Entscheidung darüber treffen, wer bei der Entwicklung einer Nachfolgestrategie eingebunden wird. Versuchen Sie sich dabei auch darüber klar zu werden, auf welcher Grundlage Sie Ihre Einschätzung treffen. Prüfen Sie, ob Ihre Punkte nicht auch ein Argument dafür sein könnten, diese Personen stärker einzubinden, z.B. weil sie Dinge infrage stellen oder andere Herangehensweisen an den Tag legen. Gerade das kann den Prozess der Strategieentwicklung auch befruchten.*

**Wer sollte beteiligt sein und warum?**

Welche Personen sind wichtig, damit die Strategieentwicklung in der Einrichtung vorangetrieben werden und erfolgreich gelingen kann?

---



---



---



---



---



---

Wie sollten die ausscheidenden Mitarbeitenden einbezogen werden?

---



---



---



---



---



---

## CHECKLISTE 2

**Beteiligte in der Strategieentwicklung (Fortsetzung)****Eigeninteressen der Beteiligten**

Welche (Eigen-)Interessen könnten die beteiligten Personen und Personengruppen verfolgen?

---

---

---

---

---

---

---

---

Wie könnten sich diese Interessen auf die Strategieentwicklung auswirken?

---

---

---

---

---

---

---

---

**CHECKLISTE 2**

**Beteiligte in der Strategieentwicklung (Fortsetzung)**

**Einbindung von wichtigen Entscheidungsträgern**

Welche wichtigen Entscheidungsträger sollten bzw. müssen auf jeden Fall eingebunden werden?

---

---

---

---

---

Welche (Entscheidungs-)Macht haben diese Personen (formal oder tatsächlich)?

---

---

---

---

---

Wie stark könnte ihr Einfluss auf die Entscheidungsfindung sein?

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 2

**Beteiligte in der Strategieentwicklung (Fortsetzung)****Konstellationen der Beteiligten**

Worauf ist im Hinblick auf die Konstellation der Beteiligten zu achten?

---

---

---

---

---

Welche formellen und informellen Hierarchien treffen aufeinander?

---

---

---

---

---

Welche Einflüsse könnten Hierarchie und Statusunterschiede auf die Strategieentwicklung nehmen?

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 2

**Beteiligte in der Strategieentwicklung (Fortsetzung)****Kritische Begleiter**

Welche weiteren Personen könnten (punktuell) zu Rate gezogen werden – im Sinne von „critical friends“ –, z.B. Mitarbeitende aus Trägerorganisationen, vertraute Kooperationspartner?

---

---

---

---

---

Gibt es Personen, die aus Ihrer Sicht nicht eingebunden werden sollten?

---

---

---

---

---

Wie begründen Sie Ihre Einschätzung?

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 3

**Kanäle für die Umweltanalyse**

*Für die Umweltanalyse bieten sich unterschiedliche Kanäle an, um Veränderungen, neue Entwicklungen und Trends wahrzunehmen. Entlang der folgenden Auflistung können Sie prüfen, welche Kanäle dazu in Ihrer Einrichtung genutzt werden. Fragen Sie sich dabei auch, ob Sie einige Kanäle noch stärker ausschöpfen sollten als bislang geschehen:*

- Gespräche mit Netzwerk- und Kooperationspartnern
- Rückmeldungen und Evaluierungsergebnisse aus Lehrveranstaltungen
- Gespräche mit Teilnehmenden
- Gespräche mit Kursleitenden oder Dozentinnen und Dozenten
- Beschwerden von Teilnehmenden
- Social Media (Facebook, Twitter etc.)
- Internetauftritte von anderen Weiterbildungsanbietern
- Printmedien wie z.B. Lokalzeitungen
- Fachzeitschriften
- Kennzahlen der Einrichtung

## CHECKLISTE 4

**Zusammenfassung der Befunde aus der Analysephase**

*Tragen Sie hier nun die zentralen Ergebnisse der Situations-, Organisations-, Umwelt- und Stakeholder-Analyse zusammen.*

Drei wesentliche Herausforderungen für den Leitungswechsel:

---

---

---

Drei Stärken der Einrichtung:

---

---

---

Drei Entwicklungspotenziale der Einrichtung:

---

---

---

Drei Chancen/Erfolgsfaktoren für Ihre Einrichtung:

---

---

---

## CHECKLISTE 4

**Zusammenfassung der Befunde aus der Analysephase (Fortsetzung)**

Drei Risiken/Ungewissheiten für Ihre Einrichtung:

---

---

---

Relevante Stakeholder im Leitungswechsel und damit verbundene Herausforderungen:

---

---

---

*Konzentrieren Sie sich bei Ihrem weiteren Vorgehen zunächst ausschließlich auf diese Punkte.*

## CHECKLISTE 5

**Entwicklung von Zukunftsoptionen und strategischen Zielen**

*Entlang der folgenden Leitfragen können Sie Zukunftsoptionen und strategische Ziele für den Leitungswechsel entwickeln und bestimmen.*

Welche Ziele möchten wir zukünftig mit unserer Arbeit und in unserer Einrichtung erreichen?

---

---

---

---

---

Wo zeichnen sich konkrete Entwicklungs- und Veränderungspotenziale ab, die im Zuge des Leitungswechsels aufgegriffen werden können?

---

---

---

---

---

Welche Ziele können wir mit dem anstehenden Leitungswechsel verfolgen?

---

---

---

---

---

CHECKLISTE 5

**Entwicklung von Zukunftsoptionen und strategischen Zielen (Fortsetzung)**

(Wie) möchten wir unser spezifisches Profil als Einrichtung aufrechterhalten?

---

---

---

---

---

---

Wo möchten wir bewusst etwas verändern?

---

---

---

---

---

---

Wie müssen wir unsere Kernkompetenzen verändern oder weiterentwickeln, um unsere Chancen konsequent zu nutzen?

---

---

---

---

---

---

CHECKLISTE 5

**Entwicklung von Zukunftsoptionen und strategischen Zielen (Fortsetzung)**

Welche Bildungsbedarfe greifen wir gegenwärtig auf?

---

---

---

---

---

---

Welche möchten wir zukünftig stärker verfolgen?

---

---

---

---

---

---

Welche Programm- und Angebotsbereiche möchten wir weiterhin und welche zukünftig besetzen?

---

---

---

---

---

---

CHECKLISTE 5

**Entwicklung von Zukunftsoptionen und strategischen Zielen (Fortsetzung)**

Welche Bildungs- und Lernarrangements bieten wir heute an?

---

---

---

---

---

---

Welche möchten wir zukünftig anbieten?

---

---

---

---

---

---

Welche Marketing- und Vertriebsmöglichkeiten möchten wir (stärker) nutzen?

---

---

---

---

---

---

CHECKLISTE 5

**Entwicklung von Zukunftsoptionen und strategischen Zielen (Fortsetzung)**

Welche (strategischen) Kooperationen bestehen aktuell und welche möchten wir zukünftig eingehen?

---

---

---

---

---

Welche Kompetenzen und welches Wissen möchten wir im Zuge des Leitungswechsels aufrechterhalten?

---

---

---

---

---

Welches Wissen wird notwendig?

---

---

---

---

---

**CHECKLISTE 5**

**Entwicklung von Zukunftsoptionen und strategischen Zielen (Fortsetzung)**

Welche Kompetenzen werden wir zukünftig (noch stärker) brauchen?

---

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 6

**Festlegung und Planung von Handlungsfeldern und Maßnahmen**

*Entlang der folgenden Leitfragen können Sie vor dem Hintergrund Ihrer strategischen Positionierung überprüfen, welche Handlungsfelder und Maßnahmen für Ihre Einrichtung im Leitungswechsel relevant werden und welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen.*

Welches könnten Stellhebel sein, um die strategischen Entwicklungsziele zu erreichen?

---



---



---



---



---

Welche Maßnahmen bieten sich an? Welche Handlungsfelder rücken dadurch in den Vordergrund?

---



---



---



---



---

Welche Strukturen müssen in der Einrichtung vorhanden sein, um die notwendigen Maßnahmen umzusetzen?

---



---



---



---

**CHECKLISTE 6****Festlegung und Planung von Handlungsfeldern und Maßnahmen (Fortsetzung)**

Welche Anpassungen innerhalb der Organisation müssen vorgenommen werden, um diese Maßnahmen umsetzen zu können?

---

---

---

---

---

Welche Anforderungen stellt die Strategie an die allgemeinen organisationalen Strukturen und Abläufe in der Einrichtung? Wie wird der Organisationsalltag möglicherweise beeinflusst?

---

---

---

---

---

Welche Ressourcen sind dafür notwendig? Welche Ressourcen können bereitgestellt werden?

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 7

**Stellhebel für eine erfolgreiche Strategiemsetzung**

- Aufmerksamkeit für die laufende Strategieimplementierung sicherstellen.
- Informations- und Kommunikationsaktivitäten planen und konsequent umsetzen.
- Die gesamte Einrichtung für den strategischen Handlungsbedarf sensibilisieren.
- Die Strategie im Kontext eines attraktiven Zukunftsbilds darstellen.
- Relevante Entscheider in die Kommunikation einbinden.
- Wege zum Dialog der relevanten Stakeholder schaffen, um eine persönliche Auseinandersetzung mit der neuen Zielrichtung zu ermöglichen.
- Maßnahmenpakete konsequent bearbeiten.
- Begleitende strategieorientierte Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter durchführen.
- Umsetzung und Wirkung der Maßnahmen durch regelmäßiges Monitoring überprüfen.

Nagel & Wimmer, 2015, S. 93

## CHECKLISTE 8

**Reflexion über Kontinuität und Wandel in der Einrichtung**

*Um herauszufinden, ob der anstehende Leitungswechsel Potenzial bietet, um organisationale Veränderungen zu initiieren und die Übergangssituation im Sinne eines organisationalen Wandlungsprozesses zu gestalten, können Sie sich zunächst der Traditionen in Ihrer Einrichtung vergewissern und sie genauer untersuchen.*

Die Traditionen einer Weiterbildungseinrichtung können auf unterschiedliche Weise zum Ausdruck kommen, z.B.

- im spezifischen Auftrag und der Mission,
- im Leitbild und hier in den formulierten Werten, Grundsätzen oder den Prämissen des professionellen pädagogischen Handelns,
- in spezifischen Programmbereichen oder Bildungsangeboten,
- in Ritualen der Einrichtung.

Beantworten Sie zunächst folgende Frage: Welche Traditionen bestehen in Ihrer Einrichtung und worin kommen sie konkret zum Ausdruck?

---



---



---



---



---



---



---

CHECKLISTE 8

**Reflexion über Kontinuität und Wandel in der Einrichtung (Fortsetzung)**

Nachdem Sie einige Punkte gesammelt haben, versuchen Sie, diese zu priorisieren. Fragen Sie sich dabei jeweils, wie wichtig diese Traditionen für den Fortbestand der Einrichtung sind und inwieweit sie verändert werden können. Bestimmen Sie abschließend, wo Veränderungspotenziale in Ihrer Einrichtung liegen könnten.

---

---

---

---

---

---

---

---

Darüber hinaus bieten sich auch folgende Fragen an, um *Veränderungspotenziale Ihrer Einrichtung* zu untersuchen:

Welche Veränderungen bieten sich auf der Organisations- und Verwaltungsebene an?

---

---

---

---

---

---

---

---

**CHECKLISTE 8****Reflexion über Kontinuität und Wandel in der Einrichtung (Fortsetzung)**

Welche Themen und Programmschwerpunkte möchten wir zukünftig besetzen?

---

---

---

---

---

---

Welche Zielgruppen möchten wir erreichen?

---

---

---

---

---

---

**CHECKLISTE 9****Strategische Personalplanung**

*Anhand der folgenden Leitfragen können Sie Eckpunkte für eine strategische Personalplanung unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten zusammenstellen. Auf Basis Ihrer Ergebnisse können Sie überprüfen, zu welchem Zeitpunkt welche Personalressourcen für unterschiedliche Teileinheiten in Ihrer Einrichtung notwendig sind, und dann weitere Schritte einleiten.*

**Quantitative Personalplanung**

Wie viele Mitarbeitende werden in den kommenden Jahren voraussichtlich die Einrichtung verlassen? Welche Leitungskräfte werden ausscheiden? Zu welchen Zeitpunkten sind die Abgänge zu erwarten?

---

---

---

---

---

---

Welche weiteren Abgänge könnten in den nächsten Jahren eintreten, z.B. durch Elternzeit, Kündigungen?

---

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 9

**Strategische Personalplanung (Fortsetzung)**

Welche Abteilungen und Organisationseinheiten (z.B. Fachbereiche, Verwaltung) sind von den bevorstehenden personellen Veränderungen in welchem Ausmaß betroffen? Welche Funktionen und Tätigkeitsprofile werden hier besonders berührt?

---

---

---

---

---

---

---

---

Welche Abteilungen und Organisationseinheiten (z.B. Fach- und Programmbereiche) werden unter Gesichtspunkten der strategischen Positionierung künftig mehr oder ggf. weniger Personal benötigen?

---

---

---

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 9

**Strategische Personalplanung (Fortsetzung)****Qualitative Personalplanung**

Welche Kompetenzen und welche Kenntnisse werden unter Berücksichtigung der strategischen Entwicklungsziele erforderlich sein?

---

---

---

---

---

---

Welche Kompetenzen und welche Kenntnisse von Mitarbeitenden sind bereits in der Einrichtung vorhanden?

---

---

---

---

---

---

Welche Kompetenzen und welche Kenntnisse verlassen mit den Ausscheidenden die Organisation?

---

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 9

**Strategische Personalplanung (Fortsetzung)**

Über welche Maßnahmen der Personalentwicklung der vorhandenen Mitarbeitenden können diese Kompetenzen und Kenntnisse erzeugt werden?

---

---

---

---

---

Welche Kompetenzen und Kenntnisse müssen über neues Personal beschafft werden?

---

---

---

---

---

CHECKLISTE 10

**Beteiligte im Such- und Auswahlprozess**

*Beantworten Sie die folgenden Fragen, um die Beteiligten im Such- und Auswahlprozess zu bestimmen.*

In wessen Verantwortung liegt die Bildung einer Auswahlkommission?

---

---

---

---

---

---

---

---

Welche Personen aus der Organisation bieten sich für eine Beteiligung in der Auswahlkommission an?

---

---

---

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 10

**Beteiligte im Such- und Auswahlprozess (Fortsetzung)**

Welche Personen sollten – aufgrund ihrer formalen Position in der (Träger-)Organisation (z.B. Leitungskraft) – beteiligt sein?

---

---

---

---

---

Welche Entscheidungsträger (z.B. aus der Trägerorganisation) müssen und sollten involviert sein?

---

---

---

---

---

Welche weiteren Personen bieten sich an, die aufgrund ihrer Erfahrungen, ihrer Expertise oder ihrer persönlichen Netzwerke ein Gewinn für den Such- und Auswahlprozess sein könnten?

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 11

**Erarbeitung eines Anforderungsprofils**

*Mithilfe der folgenden Leitfragen können Sie ein Anforderungsprofil für die zukünftige Leitungskraft entwerfen.*

Welches sind die zwei bis drei wesentlichen Ziele der zu besetzenden Position?

---

---

---

Welche (Kern-)Aufgaben resultieren daraus?

---

---

---

---

---

Worin liegt die Besonderheit dieser Leitungsposition, auch im Vergleich mit Leitungspositionen in anderen Einrichtungen?

---

---

---

---

---

CHECKLISTE 11

**Erarbeitung eines Anforderungsprofils (Fortsetzung)**

Welche Anforderungen werden an die Leitungskraft gerichtet von

- den unterschiedlichen Mitarbeitergruppen (z. B. Programmplanende, Kursleitende, Verwaltung etc.),
- Finanz- und Fördergebern,
- Kooperations- und Netzwerkpartnern und
- anderen relevanten Akteuren?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Welche persönlichen, fachlichen und sozialen Kompetenzen sind für die erfolgreiche Bewältigung dieser Aufgaben notwendig?

---

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 11

**Erarbeitung eines Anforderungsprofils (Fortsetzung)**

Welche Berufserfahrung ist erwünscht?

---

---

---

---

---

---

Welche formale Ausbildung ist vorteilhaft?

---

---

---

---

---

---

Welche Eigenschaften sind für eine Passung zur Organisationskultur notwendig?

---

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 11

**Erarbeitung eines Anforderungsprofils (Fortsetzung)**

Welche Verhaltensweisen in der alltäglichen Zusammenarbeit sind unerwünscht?

---

---

---

---

---

---

Was sind die drei wichtigsten Aufgaben in der Anfangszeit?

---

---

---

Wann ist die Nachfolge erfolgreich?

---

---

---

---

---

---

## CHECKLISTE 11

**Erarbeitung eines Anforderungsprofils (Fortsetzung)**

Woran wird die Qualität ihrer bzw. seiner Arbeit beurteilt?

---

---

---

---

---

---

Fragen in Anlehnung an Arnold, 2017; Grabisch, 2013

Nachdem Sie einzelne Anforderungen zusammengetragen haben, können diese zueinander gewichtet werden (z.B. „sehr wichtig“, „wichtig“, vorteilhaft“). Dadurch können die späteren Kandidatinnen bzw. Kandidaten besser miteinander verglichen werden (Goth, 2009, S. 36), indem von vornherein klar benannt wird, worin *notwendige*, *erwünschte* oder *vorteilhafte* Voraussetzungen für die zu besetzende Leitungsposition unterschieden werden.

## CHECKLISTE 12

**Welche Informationen enthält die Stellenausschreibung?****Informationen zur Einrichtung**

Um welche Einrichtung handelt es sich?

- Name der Einrichtung und Logo
- Standort
- Größe der Einrichtung, Anzahl der Mitarbeitenden
- ggf. Auftrag, Mission der Einrichtung, ggf. Bezüge zum Leitbild

**Informationen zum Stellenprofil**

Um welche Stelle(n) handelt es sich?

- genaue Bezeichnung der ausgeschriebenen Stelle
- wöchentliche Arbeitszeit
- Eintrittstermin
- Tätigkeitsbereiche und Aufgaben

Welche Anforderungen und Voraussetzungen hat die Stelle?

- notwendige* Qualifikationen und Kompetenzen
- gewünschte/vorteilhafte* Qualifikationen und Kompetenzen
- ggf. formale Voraussetzungen, z.B. Berufserfahrung, Studium

Was bietet die Stelle?

- Gehalt oder tarifliche Eingruppierung
- Sozial- oder Zusatzleistungen, wie z.B. Altersvorsorge
- Arbeitsbedingungen, z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Weiterbildungsangebote und Entwicklungsmöglichkeiten

**CHECKLISTE 12****Welche Informationen enthält die Stellenausschreibung? (Fortsetzung)****Informationen zur Bewerbung**

Welche Bewerbungsunterlagen werden gewünscht?

- tabellarischer Lebenslauf
- Zeugnisse
- Referenzen
- ggf. Arbeitsproben

**Informationen zu Kontaktmöglichkeiten**

- Adresse, E-Mail, Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner

## CHECKLISTE 13

**Such- und Auswahlprozess von Führungskräften**

*Überprüfen Sie entlang der folgenden Punkte, ob und inwieweit Sie die einzelnen Schritte im Such- und Auswahlprozess bedacht haben. Für die einzelnen Schritte und Aufgaben sollte geklärt werden, wer beteiligt ist und wer für welchen Arbeitsschritt die Verantwortung übernimmt.*

- Bildung einer Auswahlkommission
- Moderation des gesamten Such- und Auswahlprozesses
- Definition des Anforderungsprofils und Ableitung von Auswahlkriterien
- Formulierung der Stellenausschreibung
- Festlegung einer Ansprechpartnerin/eines Ansprechpartners für die Bewerberinnen und Bewerber
- Veröffentlichung und Verbreitung der Stellenausschreibung
- Nutzung mehrerer Rekrutierungskanäle (Direktansprache, Netzwerke, Empfehlungen, Social Media etc.)
- Verwaltung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen
- Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen auf Basis der vorher festgelegten Auswahlkriterien
- Auswahl von geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten, Einladung zu Vorstellungsgesprächen
- Durchführung von Vorstellungsgesprächen
- Entscheidung für einen Kandidaten
- Entscheidungsübermittlung und Vertragsangebot an den Kandidaten
- Vertragshandlung und Einstellung
- Werbende Absage an die übrigen Bewerberinnen und Bewerber

## CHECKLISTE 14

**Einstieg und Übergabe**

*Entlang der folgenden Punkte können Sie prüfen, ob Sie alle wichtigen Schritte im Einstiegs- und Übergabeprozess bedacht und umgesetzt haben.*

**Vorbereitungsphase**

- Einrichtung des Arbeitsplatzes
- Bereitstellung aller erforderlichen Arbeitsmittel
- Kontaktaufnahme mit der/dem neuen Mitarbeitenden, Verständigung über Einstieg
- Zusendung von Informationen und Dokumenten
- Vorbereitende Teilnahme an Veranstaltungen in der Organisation
- Vorbereitung der Übergabe, ggf. Übergabe- und Einarbeitungsplan erstellen
- Benennung von Paten und/oder Mentoren

**Erster Arbeitstag**

- Begrüßung und Empfang durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten
- Rundgang durch die Einrichtung
- Kennenlernen aller Mitarbeitenden
- Bereitstellung aller erforderlichen Informationen
- Abstimmung über Einarbeitung und Übergabe
- Vorstellung der Paten und/oder Mentoren

**Einarbeitungs- und Übergabephase**

- Regelmäßige Abstimmung mit den Vorgesetzten
- Feedback und Zwischenbilanzen

CHECKLISTE 15

**Den Abschied der ausscheidenden Leitungskraft gestalten**

*Anhand der folgenden Leitfragen können Sie die Verabschiedung ausscheidender Leitungskräfte planen.*

Welche Rituale existieren in der Einrichtung? Wie können sie für den Leitungswechsel genutzt werden?

---

---

---

---

---

Wie wurde mit Abschieden in der Organisation bislang verfahren?

---

---

---

---

---

Was ist den Ausscheidenden wichtig für ihren Abschied? Welche Wünsche und Vorstellungen haben sie?

---

---

---

---

---

**CHECKLISTE 15**

**Den Abschied der ausscheidenden Leitungskraft gestalten (Fortsetzung)**

Wer ist an der Verabschiedung beteiligt?

---

---

---

---

---

---

Wer wird eingeladen? Wer darf nicht übergangen werden?

---

---

---

---

---

---

Welcher Rahmen erscheint für den Abschied angemessen?

---

---

---

---

---

---

**CHECKLISTE 15**

**Den Abschied der ausscheidenden Leitungskraft gestalten (Fortsetzung)**

Wie wird der Abschied konkret ablaufen, z.B. Abschiedsworte, Geschenke, Verköstigung?

---

---

---

---

---

Wer kümmert sich um die operative Umsetzung?

---

---

---

---

---