



Guter Führungswechsel

Onboarding, Teil III: Auch Führungskräfte brauchen Einarbeitung



Praxischeck

- Für die Einarbeitung in das explizite, also formalisierbare Wissen eines Pflegedienstes eignet sich eine Wissenslandkarte, die grafisch darstellt, welches Wissen an welcher Stelle im Unternehmen liegt.
- Das Aufsichtsgremium sollte Verantwortung für das strukturierte Onboarding von Führungskräften übernehmen. Teilaufgaben könnten dabei beispielsweise an Führungskräftependants oder andere Schlüsselpositionsinhaber delegiert werden.
- Wenn möglich und bei passender persönlicher Chemie ist eine Überlappungszeit auf Ebene des Top-Managements von ca. vier Wochen sinnvoll.
- Bei Führungskräften des mittleren Managements wie der Pflegedienstleitung ist ein enger Austausch mit dem Top-Management in der ersten Zeit sehr wichtig.
- Speziell im ambulanten Setting sollte beim Executive Onboarding die Möglichkeit bestehen, die Mitarbeitenden einzeln kennenzulernen.

Der akute Personalmangel in der Pflegebranche betrifft längst nicht mehr nur die Fachkräfteebene – auch Führungskräfte sind ein „kostbares Gut“ auf dem Arbeitsmarkt. Hat man eine passende neue Führungskraft gefunden, gilt es diese langfristig zu halten: Die Praxis zeigt, dass die ersten 100 Tage besonders kritisch für den Erfolg der Mitarbeiterbindung sind. Sie stellen eine der bedeutendsten Phasen des gesamten Nachfolgeprozesses dar – das Executive Onboarding. Eine

Externe Führungskräfte benötigen besonders intensive Einarbeitung.

vollumfängliche Einarbeitung und Integration der neuen Führungskraft senken das Risiko des frühzeitigen Ausscheidens. Denn auch wenn Führungskräfte über langjährige Berufserfahrung und Wissen verfügen,

bedeutet ein Jobwechsel in eine neue Unternehmenskultur eine große Herausforderung – immerhin müssen sie von Anfang an richtige und wichtige Entscheidungen treffen. Daher benötigen vor allem externe Führungskräfte eine besonders intensive Einarbeitung: Sie besitzen einen höheren Informationsbedarf und müssen sich schnell in der neuen Organisation zurechtfinden. Hinzu kommt, dass ihnen zu Beginn ihres Amtsantrittes noch kein Netzwerk zur Verfügung steht und sie sich zunächst eine gewisse Akzeptanz erarbeiten müssen.

Bei einem Führungswechsel kann im Ernstfall wertvolles Erfahrungs- und organisationales Wissen verloren gehen. Ambulante Pflegedienste sollten deshalb über ein Wissensmanagement verfügen, das das unterschiedliche (explizierbare) Wissen systematisiert, kategorisiert und zentral zugänglich macht. Doch insbesondere auf Leitungsebene ist implizites Wissen, beispielsweise das Wissen über die Unternehmens- und Entscheidungskultur, von besonderer Relevanz. Im Setting der ambulanten Pflege, in dem der Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden nur punktuell stattfindet, ist es wichtig, die Führungskultur

und die interne Kommunikation zu kennen. Eine Führungskraft muss es verstehen, die Teamkultur aufrechtzuerhalten und zu fördern. Eine große Hilfe bei der Einarbeitung in diese Themen kann der Vorgänger der neuen Führungsperson sein.



Annika Vennemann
Personal- und Organisationsberaterin bei der contec GmbH
a.vennemann@contec.de