

## MARKT

contec veröffentlicht neues Praxishandbuch für die strategische Nachfolgeregelung

# Tools und Maßnahmen für den erfolgreichen Übergang

Eine strategische Nachfolgeplanung hat das Ziel, die Nachfolge in Führungspositionen bei Altherhilfeträgern und -einrichtungen sicherzustellen. Ein neues Praxishandbuch stellt konkrete Maßnahmen mit besonderem Fokus auf die erfolgskritische Phase des Executive Onboardings vor.

Von Gabriele Moos und Thomas Müller

Das Ausscheiden von langgedienten Führungskräften, insbesondere der Baby Boomer-Generation, stellt viele Organisationen der Sozialwirtschaft gerade im Hinblick auf deren erfolgreiche Nachbesetzung vor große Herausforderungen. Wie eine Umfrage der Bridgespan Group ergab, verlassen knapp 40 Prozent der neuen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft noch binnen der ersten Monate nach Stellenantritt das Unternehmen wieder, was negative wirtschaftliche und unternehmenskulturelle Folgen hat. Insbesondere die ersten 100 Tage entscheiden oftmals über den Erfolg oder Misserfolg der Unternehmensübergabe. Wie das sogenannte Executive Onboarding, also die Einarbeitung einer neuen Führungskraft, erfolgreich gestaltet werden kann, hängt auch von den richtigen Maßnahmen ab.

### Onboarding-Plan gibt Struktur

Um den Einstieg der neuen Führungskraft aktiv zu gestalten, eignet sich ein Onboarding-Plan, der nicht nur der neuen Person im Unternehmen Sicherheit gibt, sondern es auch möglich macht, Fortschritte und mögliches Verbesserungspotenzial während der Einarbeitung aufzuzeigen. Dieser Onboarding-Plan bildet die drei Kernphasen ab: das Preboarding (die Vorbereitung des Wechsels an der Spitze), die Überlappungszeit von Vorgänger:in und Nachfolger:in (so vorhanden) sowie das eigentliche Onboarding. Die einzelnen Phasen wiederum lassen sich in unterschiedliche Ziele und Maß-

nahmen zu deren Erreichung gliedern. Der Onboarding-Plan kann z. B. tabellarisch oder wie eine Checkliste aussehen. Wichtig: Der Plan sollte als Handlungsorientierung dienen und regelmäßig reflektiert und ggf. angepasst werden. Jedes Executive Onboarding verläuft anders, allein aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen, die eine neue Führungskraft mitbringt. Der Plan muss einer gewissen Dynamik im Prozess Rechnung tragen.

### Mit den richtigen Tools den Wissenstransfer sicherstellen

Ein Ziel, das Sie unbedingt im Onboarding-Plan, etwa in der Überlappungsphase, festhalten sollten, ist der Wissenstransfer. Auf der einen Seite gewinnt Wissen als Unternehmensressource an Bedeutung, auf der anderen Seite wird der Branche durch die bevorstehende Verrentungswelle eine Menge Erfahrungswissen verloren gehen. Tools und Maßnahmen für den Wissenstransfer sind vielfältig. Beispielsweise visualisiert eine Wissenslandkarte, an welcher Stelle des Unternehmens welches Wissen verortet ist.

Ein Organisations- und Unternehmenshandbuch enthält die wichtigsten Zahlen, Daten und Fakten und sollte jeder neuen Führungskraft für die eigenständige Einarbeitung zur Verfügung gestellt werden. Sinnvoll sind auch eine Strategietagung „Unternehmenskultur“ zum Einstieg der neuen Führungskraft sowie diverse Austausch-Formate im Unternehmen, wie ein „Telefon-Speed-Dating“ oder eine „Tea Time“, also persönliche und

eher informelle Gespräche zwischen Vorgänger:in und Nachfolger:in. Diese Maßnahmen des Wissenstransfers tragen dazu bei, dass sowohl explizierbares Wissen über das Unternehmen selbst, über die Leistungsbereiche, Personen und Netzwerke, aber auch implizites, informelles Wissen über die Unternehmenskultur erhalten bleibt. Außerdem findet sich die neue Führungskraft durch diesen Maßnahmen-Mix schnell in Ihr Unternehmen und ihre neue Aufgabe ein.

### Staffelstabsübergabe, Hospitationen, Coaching und Co.

Das übergeordnete Ziel in der eigentlichen Phase des Onboardings ist die reibungslose Übernahme der Geschäfte seitens der neuen Führungskraft und eine angemessene Verabschiedung der ausscheidenden Person. Der Wissenstransfer, wie oben dargestellt, ist eines der zentralen Ziele. Weitere Maßnahmen und Tools für das gelingende Executive Onboarding sind: Eine offizielle Feierlichkeit mit symbolischer Staffelstabsübergabe zwischen alter und neuer Führungskraft, um Wertschätzung für beide auszudrücken, Inhouse-Schulungen und Hospitationen für die neue Führungskraft, um die Mitarbeitenden und die Kultur sowie die Arbeitsweisen aller Unternehmensbereiche kennenzulernen, regelmäßige Feedback-Gespräche zwischen

## ERGEBNISSE DER UMFRAGE

Die contec GmbH stellt in Kooperation mit Prof. Dr. Gabriele Moos von der Hochschule Koblenz in ihrem neu veröffentlichten Praxishandbuch konkrete Maßnahmen für eine gelungene Nachfolgeplanung vor. Basis der Handlungsempfehlungen bildete eine Befragung unter Führungskräften.

- > 185 Geschäftsführungen und Vorstände aus der Sozialwirtschaft haben teilgenommen
- > Nur 47 Prozent gaben an, dass die Einarbeitung im Unternehmen mit einem Onboarding-Plan erfolgt
- > Besonders wichtig empfinden über 80 Prozent der Befragten vorbereitende Gespräche mit dem neuen Vorgesetzten/dem Aufsichtsgremium
- > Die meisten wünschen sich eine Überlappungszeit mit dem Vorgänger von ca. acht Wochen

der neuen Führungskraft und deren Führungskräftependant oder dem Vorgesetzten, ggf. auch dem Aufsichtsgremium. Fachliche Weiterbildungen und Coaching können den Einstieg ebenfalls begleitend unterstützen. Diese Tools sind als Auswahl zu verstehen – nicht alle werden es brauchen, manche dafür vielleicht umso intensiver. Dies hängt immer von der neuen Führungskraft sowie von den individuellen Rahmenbedingungen der Organisation ab. Wichtig ist, dass alle Tools und Maßnahmen für das Onboarding eine ausgewogene Mischung an kultureller und fachlich-inhaltlicher Einarbeitung sicherstellen.

■ Prof. Dr. Gabriele Moos lehrt an der Hochschule Koblenz Sozialmanagement. Dr. Thomas Müller ist Geschäftsführer der contec GmbH.

In der nächsten Ausgabe lesen Sie, wie sich neue Führungskräfte vor und während der ersten 100 Tage im Unternehmen verhalten sollten, damit der Wechsel an der Spitze gelingt.

Die Veröffentlichung „Ihr Wechsel an die Spitze. Die ersten 100 Tage im Job“ können Sie kostenfrei auf [contec.de](http://contec.de) herunterladen.

### Bewohnerschutz

## Sicherheit am Handgelenk

**Stuttgart //** Für einen optimalen Bewohnerschutz und Entlastung des Pflegepersonals hat der Hausnotruf und Pflegeergänzungsservice HuPS24 eine GPS-Sicherheitsuhr entwickelt. Nach Herstellerangaben ermöglicht Doro Secure 480 sichere Bewegungsfreiheit für Bewohner:innen mit Demenz und garantiert dank 24h-Notrufzentrale optimale Absicherung. Wenn die Person den Sicherheitsbereich verlässt, wird die Notrufzentrale

alarmiert. Sie werden sofort verständigt und per Handytelefonat von der Zentrale direkt zur aktuellen GPS-Position hingeleitet bis die Person aufgefunden ist. Die Uhr verfügt über GPS, SIM-Karte und Bluetooth sowie ein analoges Display. Bei Bluetooth-Verbindung mit der Ladestation ist das GPS deaktiviert.

■ [sicherfinden24.de](http://sicherfinden24.de)

### Energie sparen

## Moderne Bandspülmaschinen

**Offenburg //** Hobart hat mit Climate-Plus ein Energiesparsystem für Bandspülmaschinen entwickelt, von dem laut Herstellerangaben bis zu 70 Prozent der Energie aus dem Abwasser und bis zu 100 Prozent der Energie aus der Abluft dem Spülprozess wieder zugeführt werden. Das warme Abwasser wird durch eine Wärme-

tauschereinheit geleitet, wo das Zulaufwasser im Gegenstromprinzip vom Abwasser erwärmt wird. Parallel dazu wird auch die Energie aus der heißen Abluft dem Spülprozess wieder zugeführt.

■ [hobart.de](http://hobart.de)

## Mit Kennzahlen effizient steuern

Behalten Sie mit Kennzahlen die Wirtschaftlichkeit und Pflegequalität Ihrer Einrichtung im Blick! Das Autorenteam stellt typische Kennzahlen vom Kostendeckungsgrad über die Auslastung der Einrichtung bis zum Pflegegrad-Mix vor. Von der Beschreibung und Ermittlung der Kennzahl bis zur Bedeutung und Nutzung. Mit dieser umfassenden

Lösungen fürs Management

und gut verständlich aufbereiteten Handlungsanleitung messen und überwachen Sie Kosten und Leistungen, steuern Sie Prozesse, treffen Sie Entscheidungen auf sicherer Datenbasis, erreichen Sie gesetzte Ziele mithilfe von Kennzahlen.

David Thiele, Siegfried Loewenguth  
**Mit Kennzahlen effizient steuern**  
Controlling in Zeiten von Pflege g.o.  
MANAGEMENT TOOLS  
Altenheim

David Thiele, Siegfried Loewenguth  
**Mit Kennzahlen effizient steuern**  
2020, ca. 46,90 €, Best.-Nr. 21554

**Vincenz Network**  
T +49 511 9910-033  
F +49 511 9910-029  
buecherdienst@vincenz.net  
[www.altenheim.net/shop](http://www.altenheim.net/shop)

**Jetzt bestellen!**  
[www.altenheim.net/shop](http://www.altenheim.net/shop)

**VINCENZ**