

Wie es gelingt, neue Führungskräfte nachhaltig und langfristig ins Unternehmen einzuführen

Executive Onboarding: Innovativ und strukturiert durchführen

Gerade in Pflegeunternehmen und anderen sozialen Organisationen ist der Wechsel an der Spitze ein sensibles Thema. Ein strukturiertes Executive Onboarding schafft Orientierung, sichert Wissen – und erhöht die Chance, dass aus einem Start ein Erfolg wird.

Die ersten Wochen entscheiden. Studien zeigen, dass bis zu 40 Prozent neuer Führungskräfte in der Anfangszeit wieder aussteigen. Nicht, weil es an Kompetenz mangelt, sondern weil das Ankommen scheitert. Besonders in Pflegeunternehmen erweist sich die Einarbeitung als neuralgische Phase. Die Haufe-Onboarding-Studie 2023 bestätigt: Über ein Drittel der Unternehmen verzeichnet

Kündigungen noch vor dem ersten Arbeitstag. Ein strukturiertes Executive Onboarding schafft hier den entscheidenden Unterschied – zwischen schneller Integration und stillem Rückzug.

Motivation fördern und Unsicherheiten vermeiden

Der Begriff Onboarding geht weit über eine fachliche Einweisung hinaus. Ein gelungener Onboarding-Prozess integriert neue Führungskräfte sowohl fachlich als auch kulturell in die Organisation. Er schafft Bindung, fördert Motivation und reduziert Unsicherheiten. Gerade auf Leitungsebene kann ein fehlendes Onboarding nicht nur zur

Der Wechsel an der Spitze ist oft ein sensibles Thema im Unternehmen.

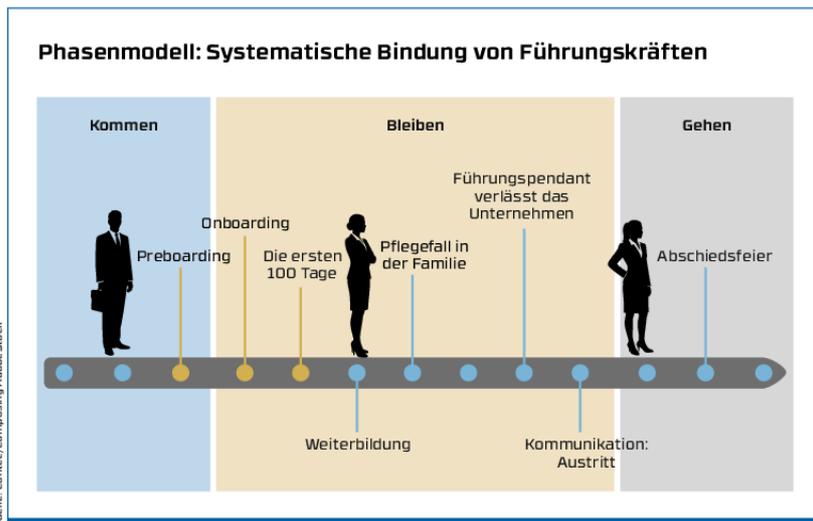
Frustration der neuen Person führen, sondern darüber hinaus auch strategische Fehlentscheidungen nach sich ziehen.

In Pflegeunternehmen stehen neue Führungspersönlichkeiten oft vor besonderen Herausforderungen. Der oder die Vorgängerin ist häufig nicht mehr verfügbar, Aufsichtsgremien zögern mit operativer Unterstützung, und Mitarbeitende können fachlich oft keine adäquate Begleitung leisten. Umso wichtiger ist ein frühzeitig geplanter und systematisch begleiteter Einstieg.

Sieben Schritte auf dem Weg zum Erfolg

Auf dem Weg zu einem effizienten Onboardingprozess haben sich folgende Faktoren als erfolgreich herausgestellt.

- 1. Onboarding als integraler Teil der Nachfolgeplanung:** Executive Onboarding sollte nicht erst am ersten Arbeitstag beginnen, sondern bereits im Rekrutierungsprozess mitgedacht werden. Die Entwicklung eines individuellen Einarbeitungsplans, abgestimmt auf die Bedürfnisse der Organisation und die Kompetenzen der neuen Führungskraft, ist entscheidend.



Führungskräfte in der Pflege- und Sozialwirtschaft durchlaufen beim Executive Onboarding verschiedene Phasen mit dem Ziel, sie dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

2. **Klare Kommunikationsstrategie:** Offene, wertschätzende und strukturierte Kommunikation schafft Vertrauen. Eine frühzeitig erarbeitete Kommunikationsstrategie legt fest, wie interne und externe Stakeholder informiert werden – transparent, zeitnah und verbindlich.
3. **Positive Candidate und Employee Journey gestalten:** Bereits nach der Vertragsunterzeichnung beginnt die Phase der aktiven Beziehungspflege. Begrüßungsmappen, persönliche Willkommensbotschaften und erste informelle Treffen schaffen Vertrauen und erleichtern den Übergang.
4. **Strukturierter Wissenstransfer:** Ein lückenloser Transfer von explizitem und implizitem Wissen ist essenziell. Neben Dokumentationen sollten persönliche Gespräche, Mentoring durch erfahrene Ansprechpersonen aus dem Umfeld der Aufsicht oder langjährigen Führungsebene sowie grafische Darstellungen von Prozessen und Entscheidungswegen etabliert werden.
5. **Individuelle Einarbeitungsstationen und Weiterbildungsangebote:** Hospitationen in verschiedenen Abteilungen, gezielte Weiterbildungen und individuelle Coachings unterstützen die neue Führungskraft dabei, Zusammenhänge schnell zu erfassen und sich sicher im neuen Umfeld zu bewegen.
6. **Kontinuierliches Feedback und Reflexion:** Regelmäßige Feedbackgespräche, insbesondere mit dem Aufsichtsgremium, helfen, die Einarbeitungsphase strategisch zu reflektieren. Sie dienen dazu, Zielklarheit herzustellen, Verantwortungsschwerpunkte abzugleichen und die Anschlussfähigkeit an bestehende Steuerungs- und Führungskulturen zu fördern.
7. **Wertschätzende symbolische Akte:** Veranstaltungen wie eine Staffelstabübergabe oder eine offizielle Begrüßung fördern die kulturelle Integration und geben Orientierung. Sie würdigen die Leistungen der Vorgänger und

stärken die Akzeptanz der neuen Person.

Im engen Dialog mit den Aufsichtsgremien bleiben

Aufsichtsgremien spielen eine zentrale Rolle im Executive Onboarding, besonders in der Pflegewirtschaft. Ihre Aufgabe besteht nicht nur darin, eine neue Führungskraft auszuwählen, sondern diese auch aktiv beim Ankommen zu begleiten. Dies bedeutet: Klare Zuständigkeiten definieren, Erwartungshaltungen transparent machen und die neue Leitung bei der Positionierung im internen wie externen Umfeld unterstützen. Ein klarer Mandatsrahmen und regelmäßige, reflektierende Gespräche zwischen Aufsicht und Geschäftsführung sind hierfür essenziell. Ein strukturierter, auf Augenhöhe gestalteter Dialog mit dem Aufsichtsgremium unterstützt die neue Führungskraft dabei, sich im strategischen Rahmen des Unternehmens sicher zu verorten.

In vielen sozialen Organisationen mit familiärer Prägung oder in Familienunternehmen selbst treffen neue Führungskräfte auf ein besonders komplexes Gefüge aus Unternehmenslogik, familiären Werten und historisch gewachsenen Beziehungen. Der Einstieg verlangt hier besonderes Fingerspitzengefühl. Führungskräfte sollten nicht nur fach-



„Führungskräfte sollten nicht nur fachlich überzeugen, sondern auch kulturell anschlussfähig sein.“

Thomas Müller, Contec



„Regelmäßige Feedbackgespräche mit den Aufsichtsgremien helfen, die Einarbeitungsphase strategisch zu reflektieren.“

Silvia Breyer, Contec



MEHR ZUM THEMA
Weitere Beiträge zu Personalentwicklung, Marketing und Digitalisierung in der Pflege- und Sozialwirtschaft finden Mitglieder des CARE INVEST CIRCLE unter careinvest-online.net/care-invest-circle-themenspecials

lich überzeugen, sondern auch kulturell anschlussfähig sein. Implizite Regeln, inoffizielle Machtverhältnisse und generationenübergreifende Erwartungen können den Einstieg erschweren, wenn sie nicht frühzeitig transparent gemacht werden. Ein erfolgreicher Onboarding-Prozess beinhaltet daher gezielte Gespräche mit Familienmitgliedern, Einblicke in die Unternehmensgeschichte sowie eine klare Rollenverteilung. Gerade in Familienunternehmen ist der bewusste Umgang mit Tradition und Wandel ein zentraler Erfolgsfaktor.

Onboarding ist ein Erfolgsfaktor

Ein gut strukturiertes Executive Onboarding legt den Grundstein für eine gelungene Nachfolge. Es unterstützt neue Führungskräfte dabei, schnell wirksam zu werden, sich sicher im neuen Kontext zu bewegen und eine nachhaltige Beziehung zur Organisation aufzubauen. So sichern soziale Organisationen nicht nur ihre wirtschaftliche Zukunft, sondern auch ihre Innovationskraft und Mitarbeiterzufriedenheit

GASTAUTOREN dieses Beitrags sind Silvia Breyer, Expertin für strategisches Nachfolgemanagement, sowie Dr. Thomas Müller, Geschäftsführer der Contec GmbH und Leiter von Conquaesso Jobs.