

Kompetent in Führung gehen

→ **Neue Führungskräfte** Ein spezielles Einarbeitungs- und Begleitprogramm unterstützt die neuen Führungskräfte der Franziska Schervier Altenhilfe bei der Übernahme ihrer neuen Funktion. Es definiert auf Basis eines Kompetenzchecks die wesentlichen Handlungsfelder. Als besonders hilfreich empfindet das neue Führungspersonal das externe Übergangs-Coaching. *Text: Wolfgang Dyck | Jochen Schneider*

Neue Führungskräfte werden häufig nicht systematisch eingearbeitet, sondern regelrecht „ins kalte Wasser“ geworfen. Das ist das Ergebnis einer Studie von Development Dimensions International. Demnach sind unter 1 250 neu ernannten Führungskräften auf der ganzen Welt nur elf Prozent auf ihre Führungsrolle vorbereitet worden. Für die Senioren-

gänge zu senken. Als „Schlüsselkräfte“ wurden dabei solche Mitarbeiter bezeichnet, die Funktionen wahrnehmen, die für den aktuellen und zukünftigen Erfolg der Einrichtung von besonderer Bedeutung sind, dabei kontinuierlich hohe Leistungen bringen und das Potenzial haben, dies auch in Zukunft zu tun. Führungskräfte im Fachbereich Pflege sind solche Schlüsselkräfte. Bei der Analyse der Ausgangslage stellte sich schnell heraus, dass der Träger bisher zu wenig unternommen hatte, um neue interne oder externe Führungskräfte systematisch in den ersten Wochen und Monaten zu begleiten und zu unterstützen. So wurde z. B. festgestellt, dass man bisher – teilweise irrtümlicherweise – davon ausgegangen war, dass aus der eigenen Mitarbeiterschaft rekrutierte Wohnbereichsleitungen „es schon schaffen werden“, weil sie die Einrichtung mit ihren Strukturen, Abläufen, Mitarbeiter, Bewohner etc. ja kennen.

» Das Programm unterstützt neue Führungskräfte in den ersten sechs Monaten, schnell in der neuen Rolle anzukommen.

wirtschaft gibt es zwar keine entsprechenden Erhebungen. Interviews mit Führungskräften aus dem Fachbereich Pflege über ihre Erfahrungen in den ersten „100 Tagen“ lassen aber den Schluss zu, dass die Sachlage hier ähnlich beschaffen ist.

Zwar „schwimmen“ sich viele neue Führungskräfte auch ohne systematische Begleitung frei, aber zu viele scheitern gerade in den wichtigen ersten 100 Tagen, so dass später mit viel Mühe nachgebessert werden muss. Das geht nicht nur auf Kosten der neuen Führungskraft. Auch Mitarbeiter und Bewohner leiden unter einem missglückten Einstieg. Zudem ist eine Neubesetzung der Führungsposition mit hohen direkten Kosten verbunden. Und zuletzt senken missglückte Einstiege auch die Motivation und Bereitschaft talentierter Mitarbeiter, sich für eine Führungstätigkeit zu entscheiden.

Im Rahmen ihres dreijährigen Projekts „Talente entdecken, Potenziale entwickeln“ ging es für die Franziska Schervier Altenhilfe (FSA) auch darum, so genannten Schlüsselkräften bestmögliche Arbeitsbedingungen zu bieten und Mitarbeiterab-

Die Einarbeitungs-Phase wird zu einem selbstgesteuerten Projekt

Das Programm „Neu in Führung“ soll nun neue Führungskräfte durch ein abgestimmtes Vorgehen in den ersten sechs Monaten systematisch unterstützen, damit diese möglichst schnell in der neuen Aufgabe/Rolle ankommen und positiv wirken können. Das Programm ist damit mehr als ein klassisches Einarbeitungsprogramm. Es richtet sich an den für eine erfolgreiche Übernahme der Führungsfunktion relevanten Erfolgsfaktoren aus. Die Prinzipien des Programms sind:

- Neue Führungskräfte sollen nicht passiv „eingearbeitet“ werden, sondern anhand einer Leitlinie die eigene Einarbeitung zu einem persönlichen, selbstgesteuerten Projekt machen.
- Das Programm wird zu Beginn auf die Ausgangslage und die spezifischen Bedürfnisse der



Das Programm gibt Anregungen zur bewussten und systematischen Übernahme der neuen Führungsrolle. Dazu gehört es auch, ein Übergabegespräch mit dem Vorgänger zu führen.

Foto: Helge Krückeberg

neuen Führungskraft abgestimmt und verbindlich geplant.

- Neue Führungskräfte erhalten einforderbare, verbindliche Unterstützungsmaßnahmen durch die Einrichtung.

Grundlage des Programms ist ein Reader, der alle Rahmen der Begleitung eingesetzten Materialien in chronologischer Reihenfolge – vor Beginn der neuen Führungstätigkeit, die ersten Tage in der neuen Führungsfunktion, die ersten Wochen in der neuen Führungsfunktion etc. – enthält. Folgende Materialien und Instrumente sind enthalten:

1. Anregungen zur Selbstreflexion. Kurze Texte vermitteln die wesentlichen Inhalte zu einem Thema, gezielte Reflexionsfragen regen zur Auseinandersetzung mit Themen an, die für eine erfolgreiche Führungstätigkeit wichtig sind:

So wird auch die persönliche Situation der neuen Führungskraft thematisiert: Was muss die neue Führungskraft im privaten Umfeld umstellen oder verändern? Vielleicht hat sie künftig weniger (private) Zeit, andererseits ist aber ein stabiles persönliches Umfeld eine wichtige Stütze für die künftige Aufgabe, das nicht zu sehr vernachlässigt werden sollte. Müssen eventuell neue Absprachen mit den wichtigsten Bezugspersonen getroffen oder eingespielte Aufgabenverteilung auf den Prüfstand gestellt werden? Die neue Führungskraft sollte auch bewusst reflektierend zurück auf den alten Arbeitsplatz blicken. Denn ein möglichst gelungener Abschied von der alten Stelle ist eine gute Voraussetzung für den neuen Start. Hier kann es darum gehen, sich zu fragen, was auf der alten Stelle noch offen und unabgeschlossen ist. Das heißt z. B. auch, dass der Abschied vom alten Team bewusst gestaltet werden sollte.

2. Verbindliche Vorgaben zur Selbstreflexion: So soll die neue Führungskraft schon vor Antritt der neuen Funktion z. B. ihre Startposition reflektieren und sich dabei z. B. mit „der Hinterlassenschaft des Vorgängers“ sowie den Chancen und Risiken auf Grund des eigenen Rekrutierungswegs – vom Stellvertreter zum Leiter, als externer Seiteneinsteiger etc. – befassen.

3. Anregungen zur systematischen Zusammenarbeit und Absprache mit der eigenen vorgesetzten Führungskraft.

4. Anregungen zur bewussten/systematischen Übernahme der neuen Führungsrolle: Die neue Führungskraft erhält detaillierte Anregungen zur Gestaltung der ersten Tage und Wochen. Dies alles mit dem Ziel, dass die neue Führungskraft ihren Einstieg so gestaltet, dass sie mit ihren Handlungen und ihrem Verhalten bewusst in ihre Führungsrolle investiert und damit die Weichen richtig stellt. Dazu gehören z. B.: Ein Übergabegespräch mit dem/der Vorgänger/in zu führen, die Mitarbeiter des Teams und deren

→

Konzepte für mehr Qualität und Leistung

- Gebäudereinigung
- Desinfektion und Hygienemanagement
- Pförtner- und Empfangsdienste
- Grünpflege ■ Hausmeisterdienste

bundesweit für Sie vor Ort
www.pp-service.com



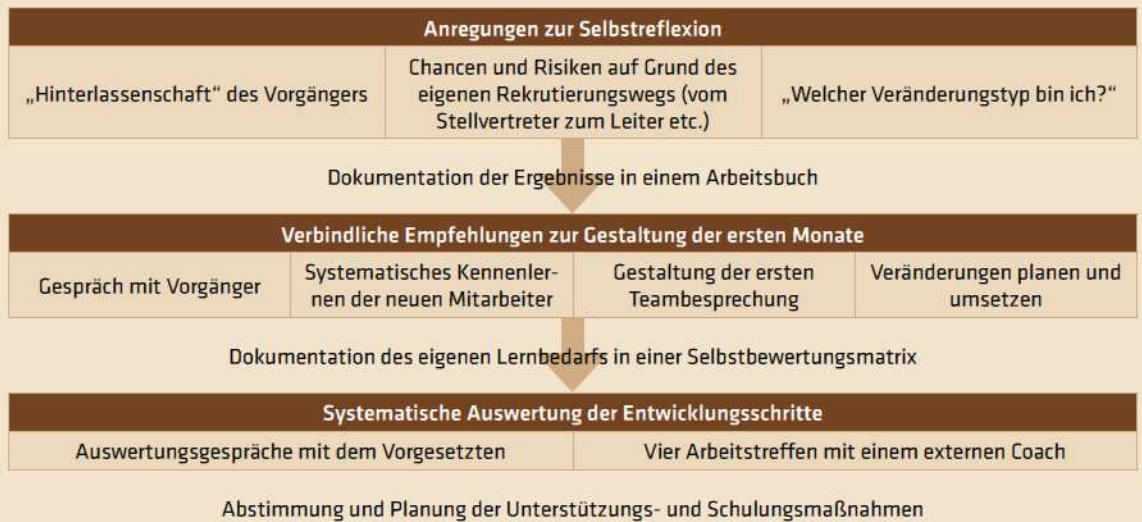
Prior & Peußner
Gebäudedienstleistungen
Tel. 05 41 / 34 94-0

seit 1910: wirtschaftlich · zuverlässig · leistungsstark

ELEMENTE DES PROGRAMMS „NEU IN FÜHRUNG“

Das Programm „Neu in Führung“ ist mehr als ein klassisches Einarbeitungsprogramm. Es wird zu Beginn auf die Ausgangslage und die spezifischen Bedürfnisse der neuen Führungskraft abgestimmt.

Quelle: KCR



Kompetenzen sowie Wertehaltungen durch individuelle, systematisch anhand eines Interviewleitfadens geführte und ausgewertete „Startgespräche“ kennenlernen, das „Drehbuch“ des ersten Auftritts in einer Teambesprechung schreiben und Veränderungen und Verbesserungen systematisch planen und einführen.

5. Begleitendes Übergang coaching durch einen externen Coach: Das Übergang coaching mit einem externen Coach bietet die Möglichkeit, in regelmäßigen Abständen – es finden vier Coachingsequenzen innerhalb der ersten sechs Monate statt – von der „Tribüne“ aus aufs Spielfeld der (neuen) Führungspraxis zu schau-

- Die Beteiligten – vorgesetzte Führungskraft, neue Führungskraft, externer Coach – müssen von Beginn an eng abgestimmt vorgehen und für eine systematische Umsetzung sorgen.
- Die Wirkung des Programms wird deutlich gemindert, wenn nur einzelne Elemente eher zufällig umgesetzt werden.

Wie beurteilen die neuen Führungskräfte das Programm zur Begleitung und Einarbeitung?

Alleine das Programm in Schriftform wirke als stützender Begleiter in der Einarbeitungs- und Eingewöhnungsphase.

Es sei zudem hilfreich, so die Kollegen, verschiedene Führungsstrategien, wie sie im Reader beschrieben sind, mit eigenen Ideen von Führung und Leitung immer wieder mal nachlesend abzugleichen.

Weiter wird es zur eigenen Reflektion der Rolle als nützlich erlebt, dass die verschiedenen Wege, in die neue Führungsrolle zu gelangen – als Quereinsteiger oder innerhalb der Hierarchie einer Einrichtung - unterschieden werden. Und dass die mit dem unterschiedlichen Einstieg verbundenen anderen Voraussetzungen und Folgen dargestellt und diskutiert werden.

Das Element „eine Antrittsrede im neuen Team halten“, mit dem man sich den Kollegen vorstellt und die „Grundlinien“ der eigenen neuen „Politik“ umreißt, wurde als guter Startpunkt erlebt. Auf diese Weise bekamen die Mitarbeiter des Teams u. a. die Möglichkeit, den neuen Chef erstmals in seiner Rolle zu erleben.

Wichtig sei auch, ein Übergabegespräch mit seinem Vorgänger in der Führungsposition zu vereinbaren, um dessen Sicht der Dinge kennenzulernen. Auf diese Weise konnte „ein Blindflug“ ins neue Aufgabengebiet vermieden werden, jedoch

» Das Programm ist nur erfolgreich, wenn alle Elemente systematisch umgesetzt werden.

en. Dabei werden die Ergebnisse der Reflexionsschritte genauso unter die Lupe genommen wie „frühe Erfolge“ sowie „Reibungen“ und Widrigkeiten bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen.

Diese Faktoren bestimmen den Erfolg des Programms

Die Franziska Schervier Altenhilfe hat das Programm zur Führungskräfteentwicklung mittlerweile zum obligatorischen Bestandteil der Einführung neuer Führungskräfte gemacht. Es liegen also Umsetzungserfahrungen vor. Demnach hängt der Erfolg des Programms von folgenden Faktoren ab:

- Die vorgesetzte Führungskraft muss voll hinter dem Programm stehen und es aktiv einführen und begleiten.



Bei der Erstellung des Begleitprogramms für die neue Führungskraft hilft der Kompetenzatlas, der auch die erfolgskritischen Führungskompetenzen enthält.

Foto: Werner Krüper

ohne dass man sich die Sichtweise des Vorgängers automatisch zu eigen machte.

Daneben sei es gut zu wissen, welcher Führungstyp der Vorgänger war oder ob er sehr erfolgreich und beliebt war oder an der Aufgabe am Ende gescheitert ist. Denn je nach Typ des Vorgängers, wird auch die Erwartung an die neue Führungskraft eine jeweils andere sein. Dabei geht es aber nicht darum, diese Erwartung eins zu eins zu erfüllen, wichtig sei es jedoch, um diese Erwartungen zu wissen.

Das begleitende Übergangs-Coaching wurde als Herzstück des Programms empfunden. Hier konnte beispielsweise thematisiert werden, wo es beim Start klemmt oder einfach auch mal um Rat gefragt werden. Es war für die Kollegen fast beruhigend zu wissen: Da ist noch jemand im Hintergrund, der für einen da ist.

Führungskraft mittels Kompetenzdiagnostik erfolgreich begleiten

Im Rahmen des Projekts hat die Franziska Schervier Altenhilfe das Verfahren zur „Kompetenzentwicklung im Dialog“ entworfen (siehe Beitrag in dieser Ausgabe ab Seite 16). Grundlage des Verfahrens ist der so genannte Kompetenzatlas. Dieser enthält u. a. die erfolgskritischen Führungskompetenzen. Das Personalauswahlgespräch soll perspektivisch nun zur systematischen Kompetenzdiagnostik genutzt werden. Denn es hat sich gezeigt, dass das Begleitprogramm für neue Führungskräfte besser abgestimmt werden kann, wenn man das jeweilige Kompetenz- und Erfahrungslevel der neuen Führungskraft bekannt ist. Hat eine neue Führungskraft überhaupt schon einmal z. B. eine schwierige Konfliktsituation bewältigen müssen? Und wenn ja, wie ist sie dabei vorgegangen? Um dies schon im Rahmen des Personalauswahlverfahrens

in Erfahrung zu bringen, können so genannte biografische Fragen genutzt werden. Bei den Fragen werden Bewerber gebeten, eigene erlebte Situationen zu schildern, in denen es z. B. auf Konfliktfähigkeit ankommt, und das eigene Verhalten oder die eigene Vorgehensweise zu beschreiben. Die biografischen Fragen können direkt aus den im Kompetenzatlas dargelegten Beschreibungen der jeweiligen Kompetenzen abgeleitet werden.

Mit diesen Ergebnissen im Hintergrund wird es zukünftig noch besser möglich sein, den Einführungsprozess neuer Führungskräfte so zu begleiten, dass Stärken von Beginn an bewusst eingesetzt und Entwicklungsbereiche fundiert angegangen werden können. ▀

MEHR ZUM THEMA

Frage: Dyck@schervier-altenhilfe.de

Infos: Das Projekt „Talente entdecken, Potenziale entwickeln“ ist Teil der Projektlinie „Rückenwind der Sozialwirtschaft“: <http://vinc.li/Rueckenwind>

Weitere Beiträge: Mehr über Personalentwicklung und Förderung von Führungskompetenzen lesen Sie auch in *Altenheim* 2/2014.



Wolfgang Dyck, Hausleitung Franziska Schervier Altenhilfe gGmbH



Jochen Schneider, Konkret Consult Ruhr GmbH, Gelsenkirchen