

4.9 Wenn Führungskräfte wechseln

Der aktuelle demografische Wandel und die damit einhergehende Verrentung der Führungskräfte der geburtenstarken Jahrgänge schieben das Thema Führungskräftewechsel auch in stationären Pflegeeinrichtungen nach oben auf die Agenda. Eine strategische Nachfolgeplanung sowie eine systematische Einarbeitung mit Wissenstransfer ist für eine erfolgreiche Nachbesetzung von Führungspositionen unerlässlich. In stationären Pflegeeinrichtungen sind vor allem die Stellen der Einrichtungsleitung, Pflegedienstleitung, Hauswirtschaftsleitung sowie Wohnbereichsleitungen gemeint. Das Thema Wissenstransfer hat hierbei eine herausgehobene Bedeutung.

„Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.“

Molière

Autorin: Yvonne Georgi

4.9.1 ZIEL UND ZWECK

Kleinere Pflegeeinrichtungen haben im Gegensatz zu größeren Trägern sicherlich keine eigene Abteilung für das strategische Personalmanagement. Trotzdem müssen sie organisatorische Ressourcen für die Planung und Nachbesetzung von Führungspositionen, sprich Einrichtungsleitung, Pflegedienstleitung, Hauswirtschaftsleitung oder Wohnbereichsleitung zur Verfügung stellen. Zu den Aufgaben bzgl. der strategischen Nachfolgeplanung gehören die Analyse und Konzeption des Nachfolgeprozesses, Abstimmung des Anforderungsprofils für den Nachfolger, die Sicherung von funktionsbezogenem Wissen und Wissen über bestehende Netzwerke sowie eine Analyse des aktuellen Arbeitsmarktes. Ein Einarbeitungskonzept, wie es für Fachpersonal in den meisten Pflegeeinrichtungen besteht, ist für die Nachbesetzung von Führungskräften nicht ausreichend. Jedoch ist ein strukturierter Einarbeitungsplan, auch Onboarding Plan eines der wichtigsten Tools bei der Nachbesetzung von Führungskräften.

Die Verantwortung für diesen Prozess liegt bei der Geschäftsführung oder bei dem zukünftigen direkten Vorgesetzten.

Tipp: Arbeiten Sie einen umfangreichen Onboardingplan aus.

Ziel ist es,
frühzeitig mit Maßnahmen
zur strategischen
Nachfolgeplanung
zu beginnen.

4.9.2 UNTERNEHMENSRESSOURCE WISSEN

Scheidet eine Führungskraft aus dem Unternehmen aus, sollte möglichst neben seinem Expertenwissen auch das Wissen zur Interaktion innerhalb der Organisation auf den Nachfolger transferiert werden. Im Laufe der Zeit hat sich Wissen als Ergebnis von Lernprozessen in der Organisation selbst angehäuft und wird bei der Interaktion der Mitarbeiter, bei Kommunikationsprozessen vorausgesetzt. Bei der Weitergabe dieses Wissens ist Voraussetzung, dass der Vorgänger es als so wichtig erachtet, dass es überhaupt weitergegeben wird.

Wissen als
personenbezogene
Ressource

Aus diesem Grund ist es ein zentraler Aspekt für die Führungskräfte in Pflegeeinrichtungen, sich im Vorfeld zu überlegen, wie dieses Wissen gesichert werden kann. Die Wissensübergabe beginnt nicht erst bei der Einarbeitung der neuen Führungskraft, sondern muss im Vorfeld geplant werden. Dabei muss wieder unterschieden werden in implizites Wissen wie Erfahrungswissen und gut artikulierbares Wissen sachbezogen, fachbezogen und organisationales Wissen, also explizites Wissen.

Explizites und
implizites Wissen

Beispiele für explizites Wissen sind:

- Kommunikationsstruktur
- Unternehmensstruktur
- Entscheidungsbefugnisse
- Prozesse
- Schlüsselpositionen
- Vertrags- und Angebotsstrukturen
- Qualitätsmanagementsystem
- Netzwerke

Explizites Wissen lässt sich gut in einem Handbuch anhand von Prozessbeschreibungen, Organigrammen, Daten, Zahlen und Fakten in beispielsweise Bilanzen sowie explizites Fachwissen in Sozialgesetzbüchern etc. abbilden und weitergeben.

Implizites Wissen kann nur schwer dargestellt werden. Hier kann nur der Vorgänger selbst definieren, welches Wissen, welches er sich im Laufe der Jahre angeeignet hat, relevant ist, und kann dieses Wissen in Gesprächen weitergeben. Um dieses Wissen weiterzugeben, ist es sinnvoll, dass sich Vorgänger und Nachfolger zeitlich überlappen, denn bei der Bearbeitung verschiedener Themen stellt sich dann oftmals heraus, welches implizites Wissen dem Nachfolger fehlt.

Beispiele für implizites Wissen sind:

- Unternehmenskultur
- Kommunikationskultur
- Traditionen und Bräuche
- Befindlichkeiten
- Persönlichkeiten und Charaktere der Mitarbeiter
- Anekdoten und gemeinsame Erlebnisse