Medium:	Datum/Ausgabe:	Auflage:
Management & Krankenhaus	13.05.2014	30.000

von boyen CONSULTING
CORPORATE ALIGNMENT

Onboarden sta

Krankenhäuser profitieren langfristig von der gezielten Integration neuer Führungskräfte. Nachhaltige Bindung und Einbindung von Leistungsträgern gilt längst als entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Uta von Boyen, München

Auch in Kliniken merkt man: Nicht allein dass, sondern wie neue Führungskräfte an Bord geholt werden, markiert einen beachtlichen qualitativen Unterschied und wirkt sich direkt auf die Leistungsfähigkeit ganzer organisatorischer Einheiten aus.

Wie viele andere Wirtschaftsunternehmen nehmen auch Kliniken hohe Kosten für die Auswahl von Führungskräften in Kauf, investieren aber ab Vertragsabschluss kaum mehr in den erfolgreichen Start der neuen Mitarbeiter. Ein Fehler, denn es geht nicht nur darum, die Besten zu holen, sondern sie auch langfristig zu halten. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich daher für ein systematisches „Onboarden" von Führungskräften – also für die gezielte Integration neuer Führungskräfte in die Organisation. Dieser Trend ist auch im Gesundheitswesen angekommen, ein Beispiel hierfür ist das Klinikum Neuperlach. „Onboarding beginnt bei uns nicht erst mit dem ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters, sondern bereits weit im Vorfeld – direkt nach Vertragsabschluss", erklärt Dr. David Goldberg, Ärztlicher Leiter des Klinikums Neuperlach, Städtisches Klinikum München. Ausgangspunkt dafür ist immer eine professionelle Analyse der Ausgangssituation sowohl auf Seite der Kandidaten (fachliche Skills, persönliche, soziale und emotionale Kompetenzen sowie Kernmotivatoren und konkrete Vorerfahrungen) als auch der aufnehmenden Organisation. Nur passgenaue Prozesse und individualisierte Onboarding-Konzepte sind also wirksam.

Jedes Unternehmen hat seine eigenen Gesetze. Jeder Karriereverlauf eines leitenden Arztes ebenso. Hinzu kommt, dass die Teams durch die vorherige Führungskraft geprägte Systeme sind. Die genaue Anforderungsbeschreibung, der exakte Teamkontext und die Erwartungen zentraler Anspruchsgruppen sind also ausschlaggebend und müssen nicht nur erfasst, sondern zueinander in Beziehung gesetzt werden.

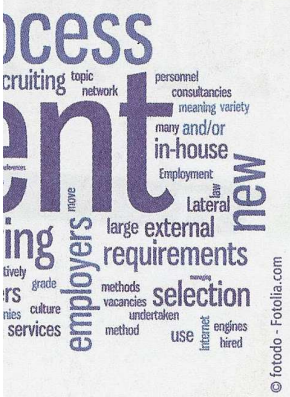
Denn wenn die diversen Kontextfragen zu wenig Berücksichtigung finden, läuft der Start oftmals schief. Jeder Anfang im neuen Job bedeutet hohen Stress, besonders für Führungskräfte. Nicht nur weil Produktivität und schnelle Erfolge vom ersten Tag an erwartet werden, sondern auch weil über viele andere Erwartungen Unklarheit herrscht – und zwar auf beiden Seiten. Organisatorische, fachliche und Sachzwänge spielen also in den ersten Tagen und Wochen eine ebenso entscheidende Rolle wie die soziale Beziehungen.

Besonders die wachsende Komplexität medizinischer Organisationen macht sich auf der Beziehungsebene zunehmend bemerkbar. Dass der erste Eindruck zählt, ist bekannt. Dass eine neue Führungskraft in den ersten Tagen etwa 200 entscheidenden Personen begegnet – Führungskräften, Kollegen, Mitarbeitern und Funktionsträgern –, ist hingegen den wenigsten bewusst. „Diese Begegnungen sind aber entscheidend für die zukünftige Leistungsentwicklung und eine erfolgreiche Zusammenarbeit", ist Goldberg überzeugt. Zu viele Führungskräfte konzentrieren sich zu Beginn auf einen rein fachlichen Einstieg und verkennen dabei die Bedeutung der Beziehungsarbeit. „Denn wenn die Beziehungsebene stimmt, können auf der Sachebene in der Regel alle Herausforderungen bewältigt werden." Ist die Beziehungsebene jedoch beeinträchtigt, kommt es häufig zu nachhaltigen Störungen in der Zusammenarbeit – und Dissonanzen treten dann zwangsläufig auch in anderen Bereichen auf.

Die explizite Berücksichtigung sowohl der persönlichen Aspekte der Führungskraft als auch der speziellen Kontexte der Organisation sind also Ausgangspunkt eines professionellen und individualisierten Onboardingkonzeptes. Mit dieser Strategie

Medium:	Datum/Ausgabe:	Auflage:
Management & Krankenhaus	13.05.2014	30.000

att einarbeiten



hat Goldberg positive Erfahrungen gemacht: Heute findet beispielsweise der neue Chefarzt einer chirurgischen Abteilung bereits am Wochenende vor seinem Dienstantritt alles vor, was er benötigen wird. Im Besetzungsprozess hat er ein eignungsdiagnostisches Verfahren inklusive einer Skill- und Potentialanalyse durchlaufen, er weiß also genau, wo er steht und welchen Wertbeitrag er in die neue Organisation einbringen möchte. Er hat bereits im Vorfeld seine Rolle klären können, alle wesentlichen Kontakte zu den zukünftigen Schlüsselpersonen und Kollegen geknüpft und die Teamsituation analysiert, um sich vorzubereiten. Noch vor der Verabschiedung seines Vorgängers hat er diesen kennengelernt und den „Staffelstab" professionell übernommen. Im Rahmen der Feierlichkeit zur Verabschiedung des Vorgängers wird er begrüßt und vom Vorgesetzten dem Kollegium vorgestellt. Er hat ebenso eine Einführung in kulturelle und organisatorische Gegebenheiten der Klinik und der Fachabteilung bekommen, und sein Vorgesetzter hat ihm die Besonderheiten des zukünftigen Arbeitsumfeldes erläutert. So ermöglicht bspw. das Wissen, welcher Teamkollege zuvor Anwärter auf die eigene Führungsposition war, eine aufmerksamere Teamführung und verbessert nachhaltig die Gesamtleistung des Teams.

Das Fundament einer erfolgreichen Zusammenarbeit ist damit gelegt. Nun sollte ein regelmäßiger Feedbackprozess anschließen und ein professionelles Reflektieren der Gesamtsituation. So kann man frühzeitig auf einen möglichen ersten emotionalen Einbruch der Führungskraft reagieren, der oft zwischen dem siebten und elften Monat nach Dienstantritt eintritt, wenn die Anfangsbegeisterung den realen Gegebenheiten weichen muss. Gerade hier ist es nochmals wichtig, unterstützend zu wirken.

„Die Auswirkungen eines professionellen Onbaordings sind beachtlich", bestätigt Goldberg, „deshalb haben wir dieses Vorgehen als einen neuen Kernprozess in unsere Führungsarbeit aufgenommen."

Ob nun durch einen von innen heraus geleiteten Prozess, wie im Klinikum Neuperlach, oder durch Unterstützung eines externen Onboarders – der Preis eines erfolgreichen Onboardingprozesses hält sich in beiden Varianten die Waage. Und der Nutzen für die Organisation wie für die neue Führungskraft liegt klar auf der Hand: Werden Führungskräfte von Anfang an gut vorbereitet, steigen das Engagement und die Begeisterung über die neue Aufgabe, damit stimmt auch automatisch die Leistung.