

## Die neue Heimleitung

# Der 5-Stufen-Plan für den gelungenen Einstieg

Wenn die neue Heimleitung ihre Position antritt, empfangen sie hohe Erwartungen – auf Seiten der Belegschaft wie beim Träger. Der 5-Stufen-Plan hilft, die erste Zeit überzeugend zu meistern.

Von Regina Frömming-Ohmke

**E**in erfolgreicher Leitungswechsel berücksichtigt zwei parallel verlaufende Prozesse. Der eine umfasst die Einarbeitung, die hauptsächlich durch den Vorgesetzten verantwortet wird; der andere hat die Positionsübernahme der nachfolgenden Heimleitung im Blick. Der Ablauf und die Gestaltung dieses Prozesses ist bedeutend, da von einer neuen Leitungsverantwortlichen nicht nur die Bewältigung der täglichen Routine erwartet wird, sondern auch bald Verbesserungen erwünscht werden. Der Prozess der Positionsübernahme vollzieht sich in fünf Phasen und umfasst insgesamt einen Zeitraum von etwa zwei bis zweieinhalb Jahren.

### Phase 1: Die neue Leitung arbeitet sich ein

In der ersten Zeit am Arbeitsplatz lernt die neue Heimleiterin sich zu orientieren. Rund drei Monate nimmt dieser Prozess in Anspruch. Die neue Leitung nimmt in dieser Zeit Kontakt mit den Mitarbeitern und Schlüsselpersonen auf. In Orientierungsgesprächen mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern lernt sie die Einrichtung und die Stationen kennen.

Zur Aufgabe der neuen Leitungskraft gehört es auch, die Fähigkeiten der Mitarbeiter einzuschätzen.

Dazu beobachtet sie, wie die Dinge erledigt werden, welche Schwierigkeiten dabei auftreten und worin die Ursachen dafür liegen. Sie erfährt nach und nach, welche Schlüsselpersonen welchen Einfluss haben und deshalb entscheidend für eine gute Zusammenarbeit sind.

Die neue Leitung lenkt ebenso den Blick auf organisatorische Probleme. Sie überlegt, wie die Effektivität der Organisation gesteigert werden kann, z. B. durch eine optimale Personaleinsatzplanung.

Darüber hinaus erarbeitet die Leitung Fragen über Gebiete im Unternehmen, mit denen sie sich näher befassen möchte. Hierzu gehören etwa Fragen zur Leistungsfähigkeit der Teams. Diese erarbeiteten Sachfragen werden von ihr nach und nach mit der Realität überprüft und beurteilt. Die Unterlagen wie Leistungsdaten, Budget, Dienstpläne, Dokumentationen werden in dieser Zeit ebenfalls von ihr gesichtet und eingeschätzt.

Alle gewonnenen Daten und Eindrücke werden von der neuen Leitung ausgewertet und bilden die Voraussetzung für einen Arbeits- und Veränderungsplan. Bei der Planung wird sie von problemorientierten Arbeitsgruppen unterstützt, die sie zu diesem Zweck gebildet hat. Wenn die Lösung einsichtig ist, führt sie gemeinsam mit den Mitarbeitern erste Korrekturen bzw. Veränderungen durch. Bis zu diesem Zeitpunkt ist rund ein halbes Jahr seit Stellenantritt vergangen.

### Phase 2: Die neue Leitung erarbeitet einen detaillierten Plan für Verbesserungen

In der rund sechsmonatigen Vertiefungsphase stehen für die neue Leiterin die Mitarbeiter im Zentrum ihrer Aufmerksamkeit. Sie lernt die Einzelnen mit ihren Stärken und Schwächen besser kennen und überprüft, ob die richtige Person am richtigen Ort eingesetzt ist. Stellt sie fest, dass verantwortliche Mitarbeiter nicht die geforderten Leistungen erbringen, muss sie dieses Kompetenzproblem jetzt lösen. Sie schaut auf wiederkehrende Muster (z. B. wie die Mitarbeiter bei

## DIE FÜNF PHASEN DER POSITIONSÜBERNAHME →

- Phase 1 – Einarbeitung: Die neue Leitung arbeitet sich ein und führt erste kleine Veränderungen durch. (Dauer: drei bis sechs Monate)
- Phase 2 – Vertiefung: Die neue Leitung vertieft ihre Kenntnisse und erstellt einen detaillierten Plan für Verbesserungen. (Dauer: sechs Monate)
- Phase 3 – Umgestaltung: Die neue Leitung setzt ihre Umgestaltungsmaßnahmen mit Hilfe von Projekt- und Arbeitsgruppen um. (Dauer: drei bis sechs Monate)
- Phase 4 – Stabilisierung: Die neue Leitung überprüft die Veränderungen und nimmt bei Bedarf Korrekturen vor. (Dauer: vier bis acht Monate)
- Phase 5 – Verfeinerung: Der Prozess der Positionsübernahme ist nun nach rund zwei Jahren abgeschlossen. Die neue Heimleitung konzentriert sich auf erhaltende Maßnahmen.



Am Anfang gilt es, sich einen guten Überblick über die neue Einrichtung zu verschaffen – erst dann können Veränderungen angeregt werden.

personellen Engpässen reagieren oder wie mit Beschwerden umgegangen wird) und überprüft die Grundstrukturen auf Stimmigkeit (z. B. ob das Leistungsangebot marktgerecht ist).

Die Heimleitung kommt in der Vertiefungsphase zu einem detaillierten Plan für weitere Veränderungen. Das Ende der zweiten Phase wird dadurch angezeigt, dass der neuen Leiterin einsichtig geworden ist, wo und wie weitere Verbesserungen durchzuführen sind. Sie erstellt ein entsprechendes Konzept. Am Ende der zweiten Phase ist ca. ein Jahr seit Übernahme der Stelle vergangen.

### **Phase 3: Die neue Leitung setzt den Plan um**

Jetzt ist es an der Zeit, wichtige Umgestaltungen durchzuführen. Hierfür werden drei bis sechs Monate veranschlagt. Die Leiterin informiert ihre Mitarbeiter, führt Besprechungen durch und bezieht ggf. auch Verantwortliche aus angrenzenden Bereichen mit ein. Projekt- bzw. Arbeitsgruppen unterstützen die Durchführung. Bei tief greifenden Veränderungen können externe Berater den Prozess begleiten.

In dieser Zeit werden die wichtigsten und zumeist auch die größten Umgestaltungen vorgenommen. Die Grundlage bildet das Konzept, das die neue Heimleitung während der vorangegangenen Phase erkannt und entwickelt hat. Es empfiehlt sich, Unterstützung von „oben“ zu holen, damit die Neuerungen auf mehr Akzeptanz stoßen. Bis zu diesem Zeitpunkt sind etwa eineinhalb Jahre nach Stellenantritt der neuen Leiterin vergangen. Die Veränderungen sind umgesetzt.

### **Phase 4: Die neue Leitung nimmt bei Bedarf Korrekturen vor**

In der vier- bis achtmonatigen Stabilisierungsphase ist es wichtig, etwas Ruhe einkehren zu lassen. Es ist Zeit, die Änderungen auszuwerten, diese bei Bedarf zu korrigieren und zu festigen. Sollten Folgeprobleme auftreten, leitet die neue Heimleitung entsprechende Abhilfemaßnahmen ein.

Die Auswertungen geben der neuen Leiterin Hinweise auf weitere Korrekturen, die beim Personal und auf der Organisationsebene auszuführen sind. Als Grundlage dient nach wie vor das von ihr in der zweiten Phase erarbeitete Konzept. Notwendige Korrek-

## **Der Prozess der Positionsübernahme dauert zwei Jahre**

turen sollen die Umgestaltungen stabilisieren. Diese Phase ist beendet, wenn die Nachfolgerin die eingeleiteten Änderungen gefestigt und durchgesetzt hat. Seit Stellenantritt der Nachfolgerin sind nun rund zwei Jahre vergangen.

### **Phase 5: Das Ende der Positionsübernahme**

Der Prozess der Positionsübernahme ist nach ungefähr zwei Jahren abgeschlossen. Die neue Heimleiterin hat ihre Position übernommen. In dieser Phase konzentriert sie sich auf erhaltende Maßnahmen. Jetzt werden von ihr Aufgaben und Abläufe genauer analysiert und optimiert. Wenn der Nachfolgerin die Positionsübernahme gelungen ist, hat sie Glaubwürdigkeit und Einfluss erlangt. Sie wird jetzt nicht mehr als die „Neue“ angesehen.

Es gibt aber auch Umstände, die den Prozess der Positionsübernahme verlängern können. Gründe hierfür sind:

- externe Faktoren wie Änderungen der Gesetzeslage,
- wirtschaftliche Einbußen der Einrichtung,
- ungenügende Führungskennntnisse und -erfahrung der „Neuen“ sowie ein ungeeigneter Leitungsstil,
- unvollständige Kennntnisse über wichtige Aspekte beim Leitungswechsel und den oben beschriebenen Phasenverlauf,
- mangelndes Wissen im speziellen Fachgebiet,
- unzureichende Qualifikationen von Mitarbeitern und ungeeignete Mitarbeiter in Schlüsselpositionen sowie
- Veränderungen der Rechtsform der Organisation.

Zu Beginn ist der regelmäßige Kontakt zum Vorgesetzten wichtig. Bei Veränderungen ist die neue Leitung auf seine Unterstützung angewiesen.



### Krisen beim Leitungswechsel lassen sich vermeiden

Der Prozess der Positionsübernahme kann auch unabhängig von den oben aufgezeigten Faktoren Krisenzeichen aufweisen. Diese Zeichen machen sich als Störungen in den Beziehungen, insbesondere zum Vorgesetzten, und im Betriebsablauf bemerkbar. Wird ihnen nicht frühzeitig entgegen gewirkt, können sie zu einem vorzeitigen Abbruch der Arbeit und damit zur Kündigung der neuen Leitung führen.

Zu den Krisenzeichen im Leitungswechsel gehören:

- verfehlte Ziele (z. B. Senkung des Materialverbrauchs nicht erreicht).
- Unzufriedenheit der Geschäftsleitung mit dem bisherigen Verlauf (Mitarbeiter bzw. Bewohner und Angehörige beschwerten sich über zu viel Unruhe).
- Verschlechterung der Ergebnisse (z. B. Qualitätsmängel, Erhöhung der Mitarbeiterfluktuation) sowie
- Isolation der neuen Heimleitung.

Sowohl der Vorgesetzte als auch die neue Heimleitung sollten erste Krisenzeichen wahrnehmen und rechtzeitig darüber miteinander ins Gespräch kommen. Oftmals ist es hilfreich, nochmals die gegenseitigen Erwartungen zu klären und von Seiten der neuen Heimleiterin die notwendige Unterstützung einzufordern.

Gezielte Einzel- oder Teamgespräche mit Mitarbeitern, ausgewählte Fortbildungen für die „Neue“ oder die Vermittlung eines Coaching können den Prozess des Leitungswechsels unterstützen.

### Sämtliche Prozesse der Positionsübernahme dienen auch der Qualitätsverbesserung

Ein gelungener Leitungswechsel ist für die wirtschaftliche Existenz der Einrichtungen so wichtig, dass spezifische Faktoren und Dynamiken zu beachten sind. Der Prozess der Positionsübernahme, der in der Verantwortung der neuen Heimleitung liegt, geht

über das Kennenlernen von Personen, Strukturen, Aufgaben, Abläufen, Kulturmerkmalen der Organisation hinaus. Er befasst sich vorrangig mit der Vorbereitung, Einleitung und Durchführung notwendiger Verbesserungen bzw. Veränderungen, die entscheidend dazu beitragen, die Existenz der Einrichtung zu sichern und zu stärken.

### Weitere Infos:

**Literatur:** Fischer, Peter; Klipstein, Barbara: „Neue Besen kehren gut“ – Die Hoffnung auf Veränderung im Führungswechsel. In: Organisationsentwicklung, Jahrgang 18, Heft 1, Organisationsentwicklung und Management AG, Zürich 1999.

Fischer, Peter: Neu auf dem Chefsessel. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2001.

Gabarro, John J.: Leitende in neuen Positionen. Gabler, Wiesbaden 1988.

**Internet:** [www.froemming-ohmke.de](http://www.froemming-ohmke.de)



### Buchtipp

Frömming-Ohmke, Regina: So gestalten Sie einen Leitungswechsel kompetent und erfolgreich. Schlütersche, Hannover 2005.



Regina Frömming-Ohmke, Beraterin von Einrichtungen im Gesundheitswesen: