

# Onboarding genügt nicht – Neue Führungskräfte müssen umfassend mit der Kultur ihres Unternehmens vertraut gemacht werden

„Onboarding“ ist das gängige Wort für den Eingliederungsprozess neuer Führungskräfte in ihre Unternehmen. Die Analogie zur Seefahrt ist bewusst gewählt: Jemand wird sicher an Deck gebracht – die Steuerung des Schiffes erschließt sich ihm oder ihr dann wie von alleine. Eine weitere Anleitung ist nicht erforderlich.

Mark Byford und Lena G. Triantogiannis, die die globale Onboarding-Praxisgruppe von Egon Zehnder leiten, haben sich dem Thema zusammen mit Michael D. Watkins, Autor von „The First 90 Days“, Chairman of Genesis Advisers und Professor an der IMD, gewidmet. Ihr gemeinsamer Beitrag ist im Harvard Business Review im Mai/Juni 2017 erschienen.

Im Artikel „Onboarding Isn’t Enough: Executives Need To Be Fully Integrated Into Your Culture“ argumentieren sie, dass Unternehmen sich stärker auf eine echte Integration der betreffenden Person konzentrieren müssen. Integration meint hier ein sehr viel weitergehendes Ziel: Es geht darum, den Neuen oder die Neue möglichst rasch, reibungslos und nachhaltig in der neuen Umgebung zu verankern. Und das ist leider nicht die Regel, wie eine Umfrage unter 600 Führungskräften (Vice President-Ebene und darüber), die in jüngerer Zeit das Unternehmen gewechselt haben, gezeigt hat.

Annähernd 60 Prozent dieser Führungskräfte gaben an, dass es sechs Monate oder sogar länger gedauert habe, bis sie wirklich in ihrer neuen Rolle angekommen seien. Bei knapp 20 Prozent waren es sogar mehr als neun Monate, bevor sie spürbar Wirkung entfalteten. Nicht einmal ein Drittel gab an, beim Einstieg systematisch unterstützt worden zu sein. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass zu viele Unternehmen ihre neuen Chefs nach dem Motto „schwimmen oder untergehen“ empfangen. Diese Einstellung jedoch öffnet dem Zufall Tür und Tor. Schlecht gemanagte Eingliederungen auf der Führungsebene können nicht unerhebliche Kosten nach sich ziehen. Aber auch unabhängig vom finanziellen Aufwand drohen die „Marke“ des neuen Chefs sowie seine Anhängerschaft im Unternehmen Schaden zu nehmen.

Umgekehrt ist offensichtlich, dass professionell eingegliederte Führungskräfte sehr viel schneller Momentum aufbauen und ihr Geschäft vorantreiben, anstatt sich in Lernkurven zu verlieren oder Fehlritte auszubügeln. Von uns durchgeführte Studien belegen, dass die Zeit, die benötigt wird, um die volle Leistungsstärke zu erreichen, um 40 Prozent oder von sechs auf vier Monate reduziert werden kann. Führungskräfte, die eine professionelle Einstiegsbegleitung erfahren, verfügen somit über zwei zusätzliche Monate, in denen sie – auch aufgrund besserer Informationen - erste kritische Entscheidungen treffen und die für deren Umsetzung benötigten Personen um sich versammeln können.

Wie sollte eine erfolgreiche Integration somit konkret aussehen? Wir haben auf

## Onboarding genügt nicht

Basis unserer Untersuchungen und einer jahrzehntelangen Zusammenarbeit mit Vorständen und Geschäftsführern fünf zentrale Aufgaben identifiziert. Demnach müssen neue Führungskräfte möglichst rasch die operative Führung an sich ziehen und ausfüllen. Sie müssen das Team aufstellen und für sich einnehmen. Bezugspersonen im Unternehmen („Stakeholders“) müssen identifiziert und eingebunden werden. Die neue Führungskraft muss die Kultur des Unternehmens verstehen und ihre strategischen Absichten überzeugend vermitteln. Wirksame Integration ist dann möglich, wenn Führungskräfte vor Übernahme der neuen Rolle für sich definiert haben, welche Akzente sie vom ersten Tag an auf diesen Feldern setzen wollen.

Je besser Unternehmen ihre neuen Führungskräfte dabei unterstützen, desto eher können sie deren Potenzial voll ausschöpfen und sicherstellen, dass die gewünschten Erfolge rasch und messbar zutage treten. Bedauerlicherweise bieten zwei Drittel der großen Unternehmen ihren neuen Führungskräften jedoch nur eine Art Grundeinführung. Lediglich ein Viertel begleitet und fördert den Prozess auf professionelle Weise, und sogar nur zwei Prozent investieren in eine beschleunigte Integration auf Basis entsprechender Programme und Erfahrungen. Es liegt auf der Hand, welche Verbesserungen hier noch möglich sind.

*Mark Byford, Lena G. Triantogiannis und Michael D. Watkins,  
„Onboarding Isn’t Enough: Executives Need To Be Fully Integrated Into Your Culture”,  
Harvard Business Review Mai/Juni 2017.*

Egon Zehnder, gegründet 1964, zählt zu den weltweit führenden Leadership-Beratungen. In Zeiten stetiger Veränderung, neuer Chancen und sich wandelnder Unternehmensziele arbeiten wir mit über 440 Beratern und 69 Büros in 41 Ländern eng mit öffentlichen und privaten Unternehmen, Familienbetrieben sowie gemeinnützigen und staatlichen Organisationen zusammen. Diese beraten wir bei der Besetzung von Führungspositionen und Aufsichtsgremien, bei der CEO- und Führungsnachfolgeplanung sowie bei der Evaluierung und Entwicklung von Führungspersönlichkeiten. Weitere Informationen finden Sie auf [egonzehnder.de](http://egonzehnder.de), auf [Twitter](#) und auf [LinkedIn](#).

Amsterdam	Madrid
Athens	Malmö
Atlanta	Melbourne
Bangalore	Mexico
Barcelona	Miami
Beijing	Milan
Berlin	Montreal
Bogotá	Moscow
Boston	Mumbai
Bratislava	Munich
Brussels	New Delhi
Budapest	New York
Buenos Aires	Oslo
Calgary	Palo Alto
Chicago	Paris
Copenhagen	Prague
Dallas	Rio de Janeiro
Dubai	Rome
Düsseldorf	San Francisco
Frankfurt	Santiago
Geneva	São Paulo
Hamburg	Seoul
Helsinki	Shanghai
Hong Kong	Singapore
Houston	Stockholm
Istanbul	Stuttgart
Jakarta	Sydney
Jeddah	Tel Aviv
Johannesburg	Tokyo
Kuala Lumpur	Toronto
Lisbon	Vienna
London	Warsaw
Los Angeles	Washington, DC
Luxembourg	Zurich
Lyon	