

Link: <https://www.cio.de/a/damit-der-start-kein-fehlstart-wird,3624699>

**Onboarding für Führungskräfte**  
**Damit der Start kein Fehlstart wird**

Datum: 07.01.2020  
Autor(en): Gudrun Happich

**Manager tun gut daran, sich schon im Vorfeld ihres neuen Jobs gut zu informieren und auch externe Hilfe zu holen. Zu groß sind die Fallstricke in den ersten Monaten im neuen Job.**

"Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne", heißt es in einem der bekanntesten philosophischen Gedichte von Hermann Hesse. Es trägt den Titel "Stufen". Und auch wenn Hesse beim Schreiben 1941 wohl weniger an die einzelnen Stufen der Karriereleiter gedacht haben dürfte, so ist die Zeile mit Blick auf jeden (Neu-)Anfang im Unternehmen ebenso richtig.



Jede fünfte Top-Level-Führungskraft scheitert in den ersten beiden Jahren - unter anderem auch daran, dass das Onboarding nicht vernünftig gemacht wird.

Foto: Sudtawee Thepsuponkul - shutterstock.com

Hesse beschreibt in Stufen das Leben als Prozess, bei dem jedem Abschnitt ein neuer folgt. Übersetzt auf Unternehmen und die Stufen der Karriereleiter kann man ergänzen, dass mit jedem neuen Abschnitt auch eine neue Rolle folgt - verknüpft mit neuen Herausforderungen. Wer diese als neue Führungskraft meistern will, kann mit professionellem Onboarding frühzeitig die Weichen stellen.

Es geht nicht nur darum, das Gaspedal voll durchzutreten, wenn die Startampel auf Grün springt. Wie im Motorsport, stehen vor dem Rennen professionelle Vorbereitung und hartes Training. Übertragen auf das Onboarding bedeutet das nichts anderes, als dass der sichtbare Job weit vor dem ersten Arbeitstag beginnt - mit dem Ziel, zum Start auf der Pole Position zu stehen. Denn die Chancen, das Rennen in der neuen Rolle entsprechend erfolgreich zu bestreiten, steigen damit erheblich.

Ebenso übrigens - und auch hier hilft der Blick auf den Sport - mit dem richtigen Trainer. Die Erkenntnis aus vielen meiner Führungskräftecoachings zeigt, dass es förderlich ist, eine vertraute Person an seiner Seite zu wissen. Immer mehr Führungskräfte setzen deshalb bereits im Onboarding auf einen Executive Coach als Sparringspartner. Passend dazu las ich neulich im Manager Magazin die Antwort, warum gute und erfahrene Führungskräfte mitunter über längere Zeit und schon sehr früh Berater beauftragen? - Weil ihnen die selbstkritische Reflexion fehlt, ihnen intern keiner ehrlich die Meinung sagt und so wichtige Impulse fehlen.

### **Spielregeln ändern sich**

In vielen Fällen ist die neue Rolle ein Schritt nach oben auf der Karriereleiter. Manchmal kommt man aber auch in ein neues Unternehmen, weil man vorher gescheitert ist. Die Wege in die neue Rolle sind so vielfältig wie die damit verbundenen Herausforderungen:

- Befördert als Chief Information Officers (CIO) und auch die Chief Digital Officer (CDO) ins Top-Management im gleichen Unternehmen
- Wechseln aus dem Konzern-Management in die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens
- Wechsel aus dem Mittelstand als CIO, CDO oder in eine andere Position auf C-Level-Führungsebene eines Konzerns
- Wechsel auf gleicher Ebene zu einem anderen Unternehmen

Ganz gleich, auf welchem Weg Sie zur neuen Rolle gekommen sind, das Onboarding ist von entscheidender Bedeutung für den Einstieg. Denn bei jedem Wechsel gilt: Spielregeln ändern sich und Erwartungen sind nicht eindeutig kommuniziert. Hinzu kommt, dass man Schlüsselpersonen und Unternehmenskultur nicht kennt und über kein funktionierendes Netzwerk verfügt. Den Grundstein, um diese Herausforderungen zu meistern, können Sie frühzeitig im Onboarding legen.

### **Die richtigen Fragen stellen**

Stellen Sie die richtigen Fragen und noch wichtiger: Finden Sie die Antworten, die Ihnen den Einstieg in der neuen Rolle erleichtern. Die **Angst zu versagen**<sup>1</sup> und an den Erwartungen zu scheitern, ist weit verbreitet - begründet oder nicht. Eine aktuelle Studie kommt zu dem Ergebnis, dass jede fünfte Top Level Führungskraft die ersten beiden Jahre im Unternehmen nicht überlebt. Ziel im Onboarding sollte daher auch sein, die Grundlage dafür zu legen, sich langfristig in der neuen Rolle zu etablieren.

Motivierte Führungskräfte können mit den folgenden sieben Strategien den Weg ins Top Management meistern. Wer bereits im Onboarding-Prozess konsequent darauf vertraut, hilft sich selbst.

1. Achten Sie am besten schon bei der Suche nach dem für Sie passenden Unternehmen darauf, welche Rahmenbedingungen für Sie unbedingt erfüllt sein müssen.
2. Überlegen Sie sich, welche Aufgaben Ihnen besonders Spaß machen und wo für Sie der beste Platz im Unternehmen wäre. Nur dort können Sie zeigen, was in Ihnen steckt.
3. Spielen Sie im Onboarding durch, was konkret auf Sie zukommen wird. Bedenken Sie dabei, dass im Top Management andere Spielregeln gelten.
4. Nutzen Sie Ihr Netzwerk und erweitern es gezielt (unternehmens-)politisch. Denken Sie daran: Ihr Vorwärtkommen ist das Ergebnis aus 10% Fachwissen + 30% Auftreten + 60% Beziehungen.
5. Suchen Sie sich einen Mentor, einen Coach, eine vertraute Person, die an Sie glaubt und Ihnen hilft, Impulse zu setzen - am besten schon im Onboarding.

6. Entwickeln Sie den Mut zum Halbwissen und verabschieden Sie Ihren Perfektionsdrang im operativen Bereich. Wer nicht delegiert, wird scheitern.
7. Vertrauen Sie Ihrer Intuition, auch wenn das zunächst vielleicht fremd klingt. Aber die verrät Ihnen meist ziemlich eindeutig, ob der nächste Karriereschritt wirklich passt.

### **Ein Mentor hilft**

Ihr Mentor kann aus dem Unternehmen kommen, ein Executive Coach oder eine andere externe Person sein. Wichtig ist nur, dass Sie Vertrauen haben und die nötigen Impulse bekommen. Denn Macht verändert Menschen.

Dacher Keltner, Psychologieprofessor an der UC Berkeley, verbrachte 20 Jahre damit, die Auswirkungen von Macht zu studieren. Er fand heraus, **dass diese sogar nachweisbar sind**<sup>2</sup>. Wer Macht hat, verhält sich impulsiver, risikobereiter und ist vor allem weniger in der Lage, die Welt aus der Warte eines anderen Menschen zu sehen.

Jeremy Hogeveen und Kollegen entdeckten mithilfe von Magnetstimulationen passend dazu eine Veränderung in den Gehirnen mächtiger Menschen: Das Spiegeln war beeinträchtigt, also die unbewusste Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen. Das Ergebnis nennt man Power Paradox (Machtparadox). Es zeigt, dass genau die Fähigkeiten, die einen Menschen erfolgreich machen, verloren gehen, wenn er an die Macht kommt. Keine Sorge, was hilft ist Selbsterkenntnis, um sich selbst in der neuen Rolle zu führen. Eine vertraute Person im Onboarding hilft Ihnen, sich zu reflektieren.

Als langjähriger Executive Coach habe ich die Erfahrung gemacht, dass jeder - egal ob CIO, CDO, CEO, CFO, COO oder Geschäftsführer eines Mittelständlers - den Punkt nennen kann, der ihn am meisten schmerzt. Die Auswertung von mehr als 100 Interviews als Sparringspartnerin mit Geschäftsführern und C-Level-Führungskräften in Unternehmen der Größe 200 bis 5.000 Mitarbeiter in Deutschland, Österreich und der Schweiz hat einige immer gleiche Fragen ergeben. Sind diese schon im Onboarding-Prozess beantwortet, starten Sie entspannter in die neue Rolle:

- Wie finde ich möglichst frühzeitig heraus, wie die Teams ticken?
- Wie finde ich für persönliche Herausforderungen wirksame individuelle Lösungen?
- Wie finde ich genügend Zeit für Führung, wenn ich stark ins operative Geschäft eingebunden bin?
- Wie kann ich nach (unternehmens-)politischen Spielregeln spielen und glaubwürdig bleiben?
- Wie kann ich die richtigen Botschaften senden und Veränderungsprozesse im Team anstoßen?
- Wie bringe ich Leadership-Kultur und moderne Führung zusammen?

### **Selbst erfolgreiches Scheitern kommt vor**

Es gibt durchaus erfolgreiche CTOs, die nach 9 Monaten gefeuert wurden. So wie in einem Beispiel, von dem mir ein CTO am Telefon berichtete. Hätte Onboarding seine Chancen verbessert? Im Nachhinein betrachtet sicherlich, wie Thomas D. (50) heute weiß: "Dann hätte ich die Situationen mit einem Externen reflektiert, hätte ich sicher eher erkannt, welche impliziten Spielregeln vorliegen und mich anders verhalten. Wahrscheinlich wäre ich gar nicht gescheitert."

Fazit: Die Chancen, sich langfristig in der neuen Rolle als CIO, CTO oder CTO zu etablieren, steigen wie überall in der neuen Rolle mit der Professionalität der Vorbereitung. Trotzdem sei festgehalten, dass man durchaus erfolgreich scheitern kann und Vorbereitung nicht zwangsläufig vor bösen Überraschungen schützt.

Zurück zum Beispiel von Thorsten D. Er ist engagiert, zuverlässig, innovativ, zielstrebig, kreativ. Als in Veränderung erfahrene Führungskraft wechselte er als CTO zu einem international tätigen Unternehmen. Er war sich im Vorfeld so sicher, die neue Rolle zu meistern, dass er nicht auf die Idee gekommen ist, sich begleiten zu lassen.

Seine Aufgabe, ein Team in Indien aufzubauen, erfüllte er in wenigen Monaten - ohne Widerstände. Als Dank erhielt er die fristlose Kündigung. Was war passiert? Thorsten D. hatte ohne zu wissen, die Position von seinem Chef übernommen, der seinerseits drei Jahre erfolglos versucht hatte, was jetzt in wenigen Monaten gelungen war. Statt des konstruktiven Gespräches, wählte der Chef die Kündigung gegen die eigene Schmach.

Für Thorsten D. bedeutete das Scheitern - erfolgreich oder unerwartet - Druck. Beim nächsten Job musste alles passen. Erst als er also gescheitert ist und er beim nächsten Mal auf keinen Fall wieder scheitern will, erkennt er die Chancen, sich mit professionellem Onboarding begleiten zu lassen.

Entsprechend entwickelten wir im Executive Coaching einen Plan vor dem Onboarding. Eine zentrale Erkenntnis: Zukünftig wird er unabhängig davon, was in den Gesprächen offiziell besprochen wird, noch konkreter fragen, was man wirklich von ihm erwartet? Eine weitere: bei Top-Positionen, bei denen es um Veränderungen geht, lauert mitunter die (nicht ausgesprochene) Botschaft "Wasch mich, aber mach mich nicht nass?".

### **Nichts dem Zufall überlassen**

Ein zweites Beispiel aus meiner Arbeit als Führungskräftecoach ist der erfolgreiche CIO, der im neuen Unternehmen alles richtig macht. Unabhängig vom Onboarding-Programm des Unternehmens hat sich Thomas H. von Anfang an einen Executive Coach als Sparringspartner genommen. Warum? Er ist fachlich brillant.

Doch er ist sich bewusst, dass man in seiner **neuen Rolle an der Unternehmensspitze**<sup>3</sup> viel von ihm erwartet und will nichts dem Zufall überlassen. Aus Erfahrung weiß er, dass die meisten Fehler in einer neuen Rolle zu Beginn gemacht werden. Im konstruktiven Onboarding-Gespräch weit vor dem eigentlichen Onboarding-Programm des Unternehmens finden wir Lösungen und Strategien, die zu seinen Werten passen. Einige der Fragen, die dazu geführt haben:

- Wie schaffe ich es, dass der Einstieg in den neuen Job rundläuft?
- Wie kann ich mich langfristig erfolgreich in der neuen Rolle etablieren?
- Entspreche in den Erwartungen der anderen und an mich selbst?
- Wie bekomme ich in meiner neuen Rolle verschiedene Anforderungen gemanaged?
- Wie schaffe ich den Spagat zwischen den Teams und binde die Mitarbeiter ein?
- Wie muss ich meine Kommunikation und meinen Führungsstil anpassen?
- Wie bereite ich meine Veränderungsideen vor und platziere diese strategisch sinnvoll?
- Wie erkenne ich die Schlüsselspieler und gehe mit Konflikten um?

### **Fünf Tipps fürs Onboarding**

Die Erfahrung aus zahlreichen Executive Coachings zum Onboarding haben mir bestätigt, dass die neue Herausforderung in der neuen Rolle nicht erst mit dem ersten Arbeitstag beginnt. Die folgenden 5 Tipps helfen beim Onboarding:

1. Verhandeln Sie am besten gleich mit dem Arbeitsvertrag einen Sparringspartner Ihrer Wahl für das erste Jahr mit ein. Meine Klienten machen mit individuellem Onboarding sehr gute Erfahrungen.
2. Beginnen Sie die Zusammenarbeit mit dem Sparringspartner mindestens zwei Monate vor dem ersten Tag in Ihrer neuen Rolle.
3. Machen Sie nicht den Fehler, den viele gute Führungskräfte machen und verlassen sich drauf, dass schon alles gutgehen wird. Ohne es zu wissen, begeht man in den ersten Wochen die meisten Kardinalfehler.
4. Nehmen Sie sich einen Mentor im Unternehmen, eine erfahrene Person in einer wichtigen Position. Lernen Sie, wie das Unternehmen tickt und die wichtigen Schlüsselpersonen kennen.
5. Schaffen Sie Verbündete, bauen Sie sich ein Netzwerk auf. Die Erfahrungen zeigen, dass jeder mindestens einen Förderer braucht, am besten ganz oben in der Hierarchie.

### **Onboarding Checkliste**

- Was erwartet man von Ihnen? - Sollen Sie einen Change manager? Sollen Sie alles genauso machen, wie Ihr Vorgänger oder gerade gar nicht so?
- Warum hat man sich für Sie entschieden? - Was sehen die Entscheider in Ihnen, was sind die (versteckten) Hoffnungen und können Sie diese erfüllen?
- Stimmen die Erwartungen des Unternehmens mit Ihren überein? - Passt das Unternehmen zu Ihnen?

#### Links im Artikel:

<sup>1</sup> <https://leistungstraeger-blog.de/angst-zu-versagen>

<sup>2</sup> <https://www.karriereletter.de/was-macht-mit-uns-macht/>

<sup>3</sup> <https://leistungstraeger-blog.de/neue-rolle-unternehmensspitze/>

---

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.