



Helga Brüggemann

Kommen, um zu bleiben

Systemisches Handgepäck
für erfolgreiches Onboarding

Helga Brüggemann:

Kommen, um zu bleiben – Systemisches Handgepäck für erfolgreiches Onboarding



Helga Brüggemann:

Kommen, um zu bleiben – Systemisches Handgepäck für erfolgreiches Onboarding

Helga Brüggemann:

Kommen, um zu bleiben – Systemisches Handgepäck für erfolgreiches Onboarding

Helga Brüggemann

Kommen, um zu bleiben – Systemisches Handgepäck für erfolgreiches Onboarding

DIGITALES WORKBOOK

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung, Illustrationen und Grafiken: Rüdiger Sternal,
sternal visual communication

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-40693-0

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Geleitwort aus Unternehmensperspektive (Heidi Stock) | 9 |
| Geleitwort aus der Perspektive einer erfahrenen Führungskraft (Thomas Jüngling) | 12 |
| Vorwort von Arist von Schlippe | 16 |
| Vorwort der Autorin | 19 |
| Einführung | 21 |
| Worum geht es in diesem Buch? | 21 |
| Warum lohnt sich die Beschäftigung mit dem Thema? | 22 |
| Warum gewinnt das Thema »Onboarding« immer mehr an Relevanz? | 23 |
| Warum ist Onboarding ein Balanceakt? | 26 |
| Warum kann Onboarding nur gelingen, wenn die Integration von zwei Seiten angegangen wird? | 33 |
| Warum ist Onboarding eine sinnvolle Systemstörung? | 35 |
| An wen richtet sich dieses Buch? | 37 |

| | | |
|--|---|---------------------|
| Kapitel 1 |  | Reiseziel auswählen |
| Unternehmenskulturen vergleichen | | 38 |
| Die Kultur des einstellenden Unternehmens | | 40 |
| Die Erwartungen des Neueinsteigers an die Unternehmenskultur | | 43 |
| Onboarding-Handgepäck 1: | | |
| Die kulturelle Passung bewusst machen | | 47 |
| Reiseequipment: Passungseinschätzung | | 47 |
| Zwischenfazit Kapitel 1 | | 53 |

Kapitel 2 Reise vorbereiten

| | |
|---|----|
| Onboarding dynamisch betrachtet | 54 |
| Die Stärken und übertriebenen Stärken des aufnehmenden Unternehmens | 59 |
| Die Stärken und übertriebenen Stärken der ankommenden Führungskraft | 61 |
| Onboarding-Handgepäck 2: | |
| Den eigenen Einfluss auf die Dynamik verstehen | 64 |
| <i>Reiseequipment: Dynamikdiagramm</i> | 64 |
| Zwischenfazit Kapitel 2 | 70 |

Kapitel 3 Einchecken

| | |
|---|----|
| Verstehen, wie das neue System tickt | 71 |
| Ausgesprochene und unausgesprochene Regeln des einstellenden Unternehmens | 71 |
| Mitgebrachte ausgesprochene und unausgesprochene Regelvorstellungen | 75 |
| Onboarding-Handgepäck 3: | |
| Verstehen, wie das neue System tickt | 77 |
| <i>Reiseequipment: Regelanalyse</i> | 77 |
| Zwischenfazit Kapitel 3 | 89 |

Kapitel 4 Starten

| | |
|---|-----|
| Prinzipien für ein ausbalanciertes System erfassen | 90 |
| Systemische Prinzipien im Onboarding | 92 |
| Systemische Prinzipien aus Sicht des Unternehmens und aus Sicht der neuen Führungskraft | 100 |
| Onboarding-Handgepäck 4: | |
| Den Prinzipientest bestehen | 120 |
| <i>Reiseequipment: Seismografen für Systemstörungsprävention</i> | 120 |
| Zwischenfazit Kapitel 4 | 126 |

Kapitel 5



Ankommen

| | |
|---|-----|
| Eine Zwischenbilanz der aktuellen Positionierung ziehen | 127 |
| Positionierung aus Unternehmensperspektive | 129 |
| Positionierung aus Sicht der neuen Mitarbeiterin | 130 |
| Onboarding-Handgepäck 5: Die Positionierung in dem neuen System optimieren | 135 |
| Reiseequipment: Portfolio der Aufmerksamkeitsfokussierung, Strukturskizze | 135 |
| Zwischenfazit Kapitel 5 | 146 |

Kapitel 6



Onboarding-Handgepäck ordnen

| | |
|---|-----|
| Die Reiseutensilien sichten | 147 |
| Reiseequipment: Quadranten-Einordnung | 148 |
| Zwischenfazit Kapitel 6 | 150 |

Kapitel 7



Transfer

| | |
|---|-----|
| Nach einer idealen Reise bleiben | 151 |
| Onboarding-Logbuch – Die Aspekte einer idealtypischen Integration im Überblick | 158 |
| Sicherheitsvorkehrungen für die Reise treffen | 164 |
| Onboarding-Sekundenkleber verwenden – Zehn Andocktechniken | 165 |
| Zwischenfazit Kapitel 7 | 177 |
| Fazit | 178 |
| Literatur | 183 |
| Link und Code für das digitale Workbook | 190 |

Helga Brüggemann:

Kommen, um zu bleiben – Systemisches Handgepäck für erfolgreiches Onboarding

Geleitwort aus der Unternehmensperspektive

Ich bin in unserem Unternehmen nicht nur verantwortlich für den gesamten Einstellungsprozess (inklusive Onboarding), sondern auch für Diversity. Von daher ist es mir ein großes Anliegen, dass wir Onboarding ganzheitlich systemisch betrachten und damit auch aus der Perspektive neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur wenn alle Akteure und Akteurinnen eines Systems ihren Beitrag erbringen, kann Onboarding gut gelingen. Wie etabliert ein Unternehmen nicht nur Prozesse, sondern auch das kulturelle Verständnis und den systemischen Blick auf dieses Thema?

Wir arbeiten bereits seit einigen Jahren mit Helga Brüggemann zusammen im Rahmen unseres »women's business program«. Ein sehr erfolgreiches Seminar ist dort »Denken in Systemen: Die Wirkung als Führungskraft stärken«, in dem Kolleginnen in Führungspositionen insbesondere die Spielregeln unseres (Unternehmens-) Systems unter die Lupe nehmen. Die Erkenntnisse und Erfahrungen aus diesem Seminar haben uns geleitet, als wir das Thema »Onboarding« neu aufstellen wollten. Wir haben somit nicht nur an dem Prozess, Checklisten für die Fachabteilung, Anforderungen an die IT gearbeitet, sondern auch ein ganz neues Seminar aufgesetzt: »Building Bridges to Bosch«. Unser Ziel ist es, insbesondere ein Verständnis für die Spielregeln unseres Unternehmenssystems zu entwickeln und gleichzeitig die Vielfalt der Erfahrungen und Kompetenzen in unserem Unternehmen willkommen zu heißen und zu wertschätzen. Diese Haltung gegenüber neuen und »alten« Mitarbeitern ist essenziell für einen erfolgreichen Einstellungsprozess, und ich freue mich, dass das vorliegende Buch hierzu einen wesentlichen Beitrag für alle beteiligten Akteure und Akteurinnen leistet.

In der heutigen Arbeitsmarktsituation darf sich ein Unternehmen nicht mehr entspannt zurücklehnen, sobald der Arbeitsvertrag unterschrieben ist. Benchmark-Studien zeigen, dass beinahe ein Drittel neuer Mitarbeitender auf Basis ihrer ersten Eindrücke innerhalb der ersten hundert Tage ernsthaft eine Kündigung in Betracht zieht. Im Laufe der nächsten zwölf Monate entscheidet sich dann, ob die Neuen bei dem Unternehmen bleiben möchten oder

nicht. Und für diesen ersten Eindruck hat man als Unternehmen keine zweite Chance – gelingt dieser nicht, waren die Aufwände für den Bewerbungs- und Auswahlprozess umsonst. Zudem sehen wir, dass die Gewinnung neuer Talente durch Empfehlungen in den letzten Jahren signifikant zugenommen hat. Teilen also zufriedene neue Mitarbeitende ihre positiven Erfahrungen im privaten Umfeld, werben sie dadurch für ihren neuen Arbeitgeber und steigern die Attraktivität für weitere Bewerberinnen und Bewerber.

Aus Unternehmenssicht ist es wichtig, dass die neuen Mitarbeitenden ihr Wissen und Knowhow so schnell wie möglich einbringen können und eine langfristige Bindung zum Unternehmen aufbauen. Ein erfolgreiches Onboarding sichert die Grundlage dafür, indem es das Arbeitsengagement der Einsteigenden fördert und ihre Motivation aufrechterhält. Denn als Unternehmen darf man nie die Perspektive der neuen Mitarbeitenden aus den Augen verlieren: Sie haben einen emotionalen Bewerbungs- und Auswahlprozess durchlaufen, haben mit der Vertragsunterzeichnung ihre bewusste Entscheidung für das Unternehmen getroffen, und diese Entscheidung sollte in den ersten Wochen und Monaten im neuen Job ausschließlich bekräftigt werden.

Möchte man als Unternehmen also das Engagement, die Performance und die Bindung seiner neuen Mitarbeitenden fördern, sollten beim Onboarding-Prozess die drei Erfolgsfaktoren fachliche Einarbeitung, Arbeitsfähigkeit und vor allem Wertschätzung berücksichtigt werden.

Traditionell wird unter Onboarding hauptsächlich die fachliche Einarbeitung in die neue Arbeitsaufgabe verstanden. Die neuen Mitarbeitenden werden an die Arbeitsweise und bestehende Prozesse des Unternehmens herangeführt und bereichern diese durch ihre früheren Erfahrungen. Die Aufgabe des Unternehmens ist es, den Fachabteilungen alle für die Einarbeitung notwendigen Instrumente zur Verfügung zu stellen und den Onboarding-Prozess mit fachspezifischen Schulungen zu unterstützen. Nur so können neue Mitarbeitende ihr Potenzial entfalten – eine gute Einarbeitung ist die Grundlage für Performance.

Fachliche Einarbeitung allein reicht allerdings für ein erfolgreiches Onboarding nicht aus. Schließlich ist es nicht relevant, wie gut eine Person performen kann, wenn sie nicht performen will. Neue

Mitarbeitende sind in der Regel hochmotiviert und freuen sich auf die neue Aufgabe, in der sie ihre Stärken und Vorerfahrungen einsetzen können. Das Unternehmen muss diese Motivation fördern und aufrechterhalten, indem neue Mitarbeitende vom ersten Tag an die Chance haben, arbeitsfähig zu sein und einen Beitrag zu leisten. Ist der Arbeitsplatz vorbereitet, sind die Arbeitsmittel adäquat und der erste Tag klar strukturiert, können neue Mitarbeitende sich schnell einrichten und mit ihrer Einarbeitung beginnen. Eine gründliche Vorbereitung und eingespielte Prozesse sind somit essenziell, um die Arbeitsfähigkeit und damit das Engagement der Neuen zu fördern!

Gutes Onboarding endet jedoch keinesfalls mit Einarbeitung und Arbeitsfähigkeit. Beides kann noch so gut vorbereitet und organisiert sein, doch wenn neuen Mitarbeitenden nicht mit Wertschätzung begegnet wird, werden sie das Unternehmen schnell wieder verlassen. Wertschätzung hat viele Facetten: Es ist das aufrichtige Willkommen am ersten Tag, es ist die Akzeptanz der früheren Erfahrungen, es ist das Gefühl, dass den Neuen mit Offenheit und Neugier begegnet wird. Ein neues Unternehmensmitglied, welches sich von Tag eins an willkommen und akzeptiert fühlt, kann nur so eine langfristige Bindung an das Unternehmen entwickeln.

Mit diesem Buch werden uns als Unternehmen Instrumente an die Hand gegeben, um diesen Dreiklang aus fachlicher Einarbeitung, Arbeitsfähigkeit und Wertschätzung im eigenen Onboarding-Prozess balanciert abzubilden.

Mit diesem Buch werden uns als Unternehmen Instrumente an die Hand gegeben, um diesen Dreiklang aus fachlicher Einarbeitung, Arbeitsfähigkeit und Wertschätzung im eigenen Onboarding-Prozess balanciert abzubilden.

Besonders wertvoll ist dabei die Perspektive der neuen Mitarbeitenden, die uns hilft, unsere Prozesse an ihren Wünschen und Bedürfnissen auszurichten. Der systemische Ansatz macht es deutlich: Onboarding ist keine Einbahnstraße und es ist nicht die alleinige Aufgabe der Neuen, sich zu integrieren. Wir als bestehendes System haben die noch viel größere Verantwortung, unsere neuen Mitarbeitenden aufzufangen, zu leiten und zu stützen.

Heidi Stock, Human Resources – Talent Acquisition and Diversity,
Robert Bosch GmbH

Geleitwort aus der Perspektive einer erfahrenen Führungskraft

Während meines Berufslebens durfte ich immer wieder mit systemischen Beraterinnen und Beratern arbeiten und habe die Methodik zunächst als Seminarteilnehmer in einem Führungskräfte-Entwicklungsprogramm kennen und schätzen gelernt. Später habe ich, nun selbst in der Führungsverantwortung, systemische Beratungen beauftragt, um mit dem jeweiligen Führungsteam gemeinsam eine Strategie zu entwickeln und im Unternehmen im Rahmen von gezielten Programmen zu implementieren.

Frau Brüggemann war die systemische Beraterin in einem Matrix-Leadership-Programm, in dem ich nach einem Kontextwechsel von einem mittelständischen Unternehmen zu einem matrixorganisierten Großkonzern teilgenommen und viel über erfolgversprechende Arbeitsweisen in Matrixorganisationen gelernt habe. Auch nach Abschluss des Programms blieb der Kontakt durch individuelle Beratungen erhalten. Es ist eine Ehre und Freude für mich, meine Erfahrungen und Sichtweisen zur sanften Landung in einem Unternehmen in diesem Geleitwort zusammenzufassen.

Gründe für eine berufliche Veränderung gibt es viele. Doch egal, ob ich mich selbst zu diesem Schritt entschlossen hatte und mich beruflich weiterentwickeln wollte, die Passung zum früheren Unternehmen nicht als hinreichend gut empfunden hatte, ein attraktives Angebot eines neuen Arbeitgebers vorlag oder ob das Unternehmen die Entscheidung getroffen hatte oder treffen musste, dass sich die Wege trennen – jedes Mal begann etwas Neues, das mit einem Kontextwechsel verbunden war.

Für mich war es ein längerer Weg herauszufinden, welcher Unternehmenstyp und welche Unternehmensgröße zu meinen inneren Überzeugungen und Wertvorstellungen am besten passen. Ich bin überzeugt, dass es sich für jede Führungskraft lohnt, sich mit diesem Thema eingehend zu befassen. Die Organisation des Unternehmens, die Erwartungen an Führungskräfte, die Zusammenarbeit, Wertvorstellungen und Überzeugungen sind bei kleinen Mittelständlern, mittelständischen familiengeführten Unternehmen oder Großkon-

zernen grundsätzlich verschieden. Bei der Bewertung geht es nicht um »gut« oder »schlecht«, vielmehr ergibt sich eine mehr oder weniger gute Passung der eigenen Persönlichkeit zum jeweiligen Kontext.

Es gibt auch viele Punkte, die eine von der Unternehmensgröße unabhängige Rolle beim »Landeanflug« bzw. beim Eintritt in ein neues Unternehmen spielen: Aufgrund der im Bewerbungs- und Vorstellungsprozess gesammelten Informationen habe ich bei jedem Wechsel die Entscheidung mit der Überzeugung getroffen, dass eine gute Passung bezüglich der eigenen Erwartungen und der Erwartungen des neuen Arbeitgebers besteht. Dies galt genauso für den Arbeitgeber und insbesondere die neue Chefin oder den neuen Chef. Meine Erfahrung ist jedoch, dass man sich im Bewerbungsprozess nicht in allen Punkten gegenseitig wirklich kennen lernen kann. Auch die im Internet, in Firmenpräsentationen oder aus anderen persönlichen Quellen verfügbaren Informationen liefern kein vollständiges Bild. Vieles wird erst in der Integrationsphase sichtbar oder erkennbar. Die Peergroup und das eigene Team habe ich nur einmal vor dem Start kennen gelernt, und auch die in der Regel sehr stabile Unternehmenskultur konnte ich meistens erst nach einer gewissen Zeit einordnen. Dabei gab es positive und weniger positive Erfahrungen und auch Überraschungen. Dass dies so ist, sollte einen als Führungskraft nicht überraschen, vielmehr sollte man es erwarten. Die Frage ist: Wie verhalte ich mich in der Integrationsphase? Was ist hilfreich und was eher nicht? Erwartet wird meine reibungslose Integration und gleichzeitig soll ich neue Impulse setzen und das Unternehmen voranbringen – ist das nicht ein Widerspruch in sich?

Hilfreich ist, eine möglichst realistische Selbsteinschätzung zu haben, auch wenn es keine Objektivität in diesem Punkt geben kann. Jeder Mensch hat jedoch sogenannte Interaktionspräferenzen, die auch bei mir in einem einfachen, aber bewährten Test (Myers-Briggs-Test MBTI®) mit guter Genauigkeit ermitteln wurden: Ist man eher extro- oder introvertiert, sammelt man Informationen oder folgt man seiner Intuition, werden Entscheidungen durch Nachdenken oder gefühlsmäßig aus dem Bauch heraus getroffen, kommt man schnell zu einem Urteil oder versucht man längere Zeit, ein System zu verstehen und justiert seine Sichtweise im Laufe der Zeit? Dabei gibt es selten schwarz und weiß, alle Abstufungen sind möglich und

können je nach Situation hilfreich sein. Wer sein Gegenüber und sich selbst zutreffend einschätzen kann, wird in der Zusammenarbeit schneller zu positiven Ergebnissen kommen, als wenn dies nicht oder unzureichend der Fall ist.

Da ich eher introvertiert bin (das sind übrigens fast 50 % aller Führungskräfte), zum Informationensammeln und Nachdenken vor einer Entscheidung neige, kann ich gut Strukturskizzen erstellen, die komplexe Zusammenhänge und Beziehungen in Systemen bildhaft darstellen. Dadurch werden die unterschiedlichen Sichtweisen der beteiligten Stakeholder deutlich und man kann Lösungsszenarien entwickeln. Möglicherweise braucht man hier etwas Geduld und Übung. Ich kann nur empfehlen, es zu versuchen, gegebenenfalls mit anderen Kollegen oder Teilnehmerinnen im Rahmen eines Seminars. Ebenfalls hilfreich ist es, sich selbst »von außen« zu beobachten. Das geht zwar nicht physisch, aber wenn es gelingt, eine Situation wie ein Außenstehender zu beobachten, obwohl man selbst konkret beteiligt ist, dann ergeben sich neue Sichtweisen und häufig auch Lösungen.

Betrachten Sie die Situation wie von außen, dann ergeben sich neue Möglichkeiten.

Eine gute Nachricht: Die allermeisten Menschen sind positiv motiviert. Sie wollen einen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg leisten, sich zum Unternehmen zugehörig fühlen und Anerkennung für ihre Leistung erfahren. Als neue Führungskraft muss man das vorgefundene Positive würdigen und anerkennen. Dann besteht auch die Chance, dass Veränderungsvorschläge, die als Kritik empfunden werden können, als Impulse für eine positive Weiterentwicklung akzeptiert werden. Dies gilt für die Zusammenarbeit mit allen Hierarchiestufen gleichermaßen. In der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten ist darauf zu achten, dass das Prinzip der Ordnung nicht verletzt wird. Die neue Chefin oder der neue Chef hat mehr Kompetenzen und ist länger im Unternehmen, was von einer neu ins Unternehmen eintretenden Führungskraft respektiert werden muss.

Eine weitere wichtige Tatsache ist, dass jeder Mensch Stärken und Schwächen hat. Dies gilt auch für mich. Es ist wenig hilfreich, sich auf die Schwächen zu konzentrieren und permanent an einer Verbesserung zu arbeiten. Dies ist eine Anforderung, mit der deutsche Führungskräfte häufig konfrontiert werden. Besser ist es, die eigenen

Stärken zu nutzen und in das neue Team einzubringen. Das heißt nicht, dass man die eigenen Schwächen verdrängen oder gar verleugnen soll. In einem Team werden diese aber in der Regel durch andere Teammitglieder ausgeglichen, so dass die Teamleistung besser ist als die Summe der Einzelleistungen. In meinen Teams war dies stets der Fall, und ich habe gemischte Teams mit Frauen und Männern stets erfolgreicher zusammenarbeiten gesehen als reine Frauen- oder Männerteams, wobei eine paritätische Teambesetzung nicht notwendig ist.

Die Kommunikation mit unterschiedlichsten Interessengruppen war für mich nach einem Kontextwechsel sehr wichtig: Offenheit, Ehrlichkeit und das aktive Zuhören und Eingehen auf andere Sichtweisen sind unerlässlich, um im neuen Umfeld ein gut funktionierendes Netzwerk aufzubauen. Hilfreich für interdisziplinäre oder auch internationale Teams und von zentraler Bedeutung ist aus meiner Sicht die gemeinsame Entwicklung einer Strategie. Die Strategie sollte dabei ganz pragmatisch der Weg zum Ziel sein. Im Strategieprozess lernt man sich gegenseitig (und sich selbst!) besser kennen, insbesondere die Stärken jedes einzelnen Teammitglieds werden deutlich und können genutzt werden. Die Entwicklung eines gemeinsamen Bildes der Zukunft hilft anspruchsvolle, aber realistische Ziele zu formulieren, auf deren Erreichen das Team stolz sein wird: Was wollen wir bis wann erreichen? Wem dient das Ergebnis? Woran erkennen wir, dass wir erfolgreich sind? Welche Meilensteine gibt es zur Bestätigung oder Korrektur des Weges? Wenn wir diese Fragen einvernehmlich beantwortet hatten und wenn über Hierarchieebenen hinweg eine wertschätzende Feedback-Kultur implementiert werden konnte, dann hatten wir für die erfolgreiche Zusammenarbeit eine gute Basis geschaffen. Ein gut zusammenarbeitendes Team kann im Unternehmen viel Wirkung entfalten und andere Unternehmensbereiche positiv beeinflussen.

Und wenn sich dann erste Erfolge einstellen, dann ist es eine gute Idee, diese mit seinem Team zu feiern, das lädt die Batterien wieder auf und gibt Energie für die nächsten Aufgaben. Zu diesem Zeitpunkt würde ich mit einiger Sicherheit von einer geglückten sanften Landung sprechen.

Dr. Thomas Jüngling, Geschäftsführer Hüttentechnische Vereinigung der Deutschen Glasindustrie e. V. (HVG)

Vorwort von Arist von Schlippe

Es ist schon viele Jahre her, ich trat meine erste Stelle als ausgebildeter Psychologe in einer klinischen Einrichtung an, es war eine kinder- und jugendpsychiatrische Klinik. Der erste Tag und überhaupt die ersten Wochen haben sich mir intensiv eingeprägt, war es doch der Eintritt in ein neues und ganz anderes Leben. Ich erinnere mich sehr gut daran, wie ich das Gebäude wahrnahm, zuerst von außen, dann von innen. Ich war zwar schon zum Vorstellungsgespräch dort gewesen, aber jetzt war alles anders. Ich sah die Gesichter meiner neuen Kolleginnen und Kollegen, neugierig, fragend, gleichgültig, ich hörte ihre Stimmen und darüber hinaus auch die vielen anderen bienenschwarmartigen Geräusche der Klinik, den Klang der Schritte auf den Fluren, das Klappen von Türen und auch den besonderen Geruch des Hauses. Und dann betrat ich mein Zimmer, es war ein schönes, geräumiges Büro.

Auf dem Schreibtisch lag ein Zettel, es ging um die Neuaufnahme eines Patienten, meines ersten Patienten. Ich verstand zwar, was die Diagnose bedeutete, das aber war auch schon alles. Ich wusste nichts weiter über dieses spezifische Störungsbild und schon gar nicht, wie es zu behandeln sei. Und plötzlich überkam mich ein Gefühl, das mit »ratlos« noch recht positiv umschrieben ist. Die Notiz, dass die Kostenzusage der Krankenkasse zunächst auf 14 Tage ausgestellt war, war da überhaupt keine Hilfe ...

Selten habe ich mich so verletzlich gefühlt wie in dem Moment, als ich als Neuling in die erste Berührung mit einer Organisation kam. Der Anspruch, in zwei Wochen zu »machen«, dass der Patient sein Symptom nicht mehr zeigen soll, löste sich zwar in den nächsten Wochen (die Kasse verlängerte die Kostenübernahme noch mehrfach und in der Familientherapie ging es am Ende um alles Mögliche, aber nicht mehr um die Symptomatik), doch gab es zahlreiche weitere Ereignisse von der Form der soeben beschriebenen Erfahrung. Ich lernte langsam, mit den Erwartungsstrukturen umzugehen, mit denen mich die Klinik konfrontierte. Zu einem großen Teil habe ich sie anfangs auch missverstanden. Es dauerte einige Zeit, bis ich begriff, dass ich nicht alles allein machen musste, dass es definierte Routinen gab, in die ich mich einfügen konnte und musste.

Und ich lernte die verschiedenen Formen von Wissen kennen, die es braucht, um in einer Organisation zu überleben. Erst viel später habe ich diese verstanden, als ich sie bei Dirk Baecker in seinem Buch »Organisation als System« beschrieben fand. Neben dem Expertenwissen, das ich zu einem Teil aus meiner Ausbildung mitbrachte und in meiner alltäglichen Praxis als psychologischer Leiter einer Station sowie in der Weiterbildung vertiefte, lernte ich bald, wie eine Organisation als solche funktioniert. Ich erfuhr, wie die Standards der meiner Position zugewiesenen Autorität aussahen, wo mein Platz in der offiziellen Hierarchie war und was es heißt, diesen auch einzunehmen. Ich lernte, wie Arbeitsteilung zu koordinieren war und wie die mir zugedachte Rolle im Gefüge der Abfolge von Entscheidungen, die zu treffen waren, aussah. All dies sind Aspekte eines impliziten Führungswissens, das in der formalen Arbeitsplatzbeschreibung nur rudimentär zu finden ist. Man erlernt es als Mitglied in einer Organisation über den alltäglichen Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und mit Vorgesetzten. Langsam erwarb ich mir zudem ein Milieuwissen, also ein Wissen darüber, wie der Laden so tickt, welche Freiräume ich nutzen konnte und wo mir diese verschlossen blieben, wo mein Engagement geschätzt wurde und wo es im Sande verlief, übrigens ohne dass mir je irgendetwas explizit verboten worden wäre. Ich lernte informelle Seilschaften kennen, verstand, warum ich von dem einen freundlich, von dem anderen schroff behandelt wurde, und mit wem ich mich besser nicht anlegen sollte.

All diese Formen des Wissens entstehen in der Organisation durch Beobachtungen und durch Erfahrung. Es ist zugleich ein Wissen, das über das Individuum hinausgeht, weil es auch in den Verhältnissen selbst steckt. Ja, das ist vielleicht sogar die stärkste Erfahrung aus jenen Tagen, was es heißt, in eine Organisation eingebunden zu sein und damit Teil einer Organisationskultur zu werden. All das vermittelte sich mir nicht abstrakt, sondern sehr hautnah als durchaus körperliche Erfahrung.

Warum erzähle ich diese Geschichte im Rahmen eines Vorwortes? Ganz einfach: Ich wünschte, es hätte dieses Buch damals schon gegeben und ich hätte es lesen können. Und es wäre gut gewesen, wenn es auch den Führungskräften vertraut gewesen wäre, die mich

damals mehr oder weniger bewusst eingearbeitet haben. Viele der Illusionen, die ich hatte, ehe ich mit der Arbeit begann, und die mich zwischen Gefühlen der Allmacht (schließlich hatte ich eine Therapieausbildung gemacht) und Ohnmacht (ich war nicht vertraut mit den spezifischen Fragen der Kinder- und Jugendpsychiatrie) hin und her schickten, hätte ich vielleicht schneller loslassen können, wenn mich jemand freundlich in einem Onboarding-Prozess ge-coacht hätte oder wenn ich im Lesen besser verstanden hätte, was da gerade geschah. So musste ich mühsam lernen, dass eine offizielle Stellenausschreibung oft auch von einer inoffiziellen begleitet wird, dass es unausgesprochene Regeln gibt, denen man sinnvollerweise auch dann folgen sollte, wenn man sie gar nicht kennt. Viele dieser Regeln erspürt man intuitiv, denn die Verhaltenserwartungen, die sich an Mitglieder einer Organisation richten, treffen auf die Fähigkeit der Mitglieder, sich in dem Raum der Erwartungs-Erwartungen zu orientieren, also sich zunehmend effektiver so zu verhalten, wie es von einem erwartet wird. Man bringt immer eigenes Handgepäck mit, wie heißt es in diesem Buch so schön: den eigenen »Kulturbeutel«. Wenn man sich dessen bewusst ist, kann man prüfen, wie dieser zur Kultur der Organisation passt: »Je mehr die Erwartungen an die expliziten und impliziten Regeln der Zusammenarbeit übereinstimmen, desto höher ist die Passung und vice versa.«

Wie gesagt, es wäre schön gewesen, wenn ich dieses Buch damals schon hätte lesen können. Und wie gut, dass es nun vorliegt. Es wird für Sie, liebe Leserin, lieber Leser, seien Sie in der Position, gerade die Mitgliedschaft in einer Organisation erworben zu haben oder als Führungskraft bzw. Peer einen Neuling zu begleiten und einzuführen, hilfreich sein. Ich bin sicher, es wird manche ersten Schritte vereinfachen, Missverständnisse verhindern und dazu beitragen, dass Kooperation gelingt und Sie es miteinander leichter haben.

Prof. Dr. Arist von Schlippe

Vorwort der Autorin

Schon gleich zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn habe ich erfahren, wie vielschichtig Kontextwechsel sein können. Die Karstadt AG übernahm 1994 Hertie. Diesen Integrationsprozess verfolgte ich damals aus Unternehmenssicht. Besonders eingepägt hat sich mir die enorme Wirkung der kulturellen Dimension. Ich begleitete den Prozess professionell als Personal- und Organisationsentwicklerin und erlebte ihn gleichzeitig als Teil des sozialen Systems am eigenen Leib. Diese Erfahrung ist für meine Arbeit als externe Beraterin heute noch von unschätzbarem Wert. Als systemische Beraterin habe ich seit fünfzehn Jahren Einblick in unterschiedliche Kontextwechsel, seien es Unternehmensfusionen, Reorganisationen innerhalb eines Unternehmens, Beförderungen, Versetzungen in Tochterunternehmen im Inland und ins Ausland, berufliche Neuorientierungen, Unternehmenswechsel erfahrener Führungskräfte. Mein Blick für die in der Übergangsphase wirkenden Mechanismen und Regeln wird durch jede Erfahrung geschärft. Gemeinsam mit meinen Kunden und Kundinnen lote ich den Handlungsspielraum und Verhaltensoptionen aus und analysiere, wie ein Integrationsprozess gelingen kann. Einige Analysetechniken haben sich besonders bewährt. Sie bilden die empirische Grundlage dieses Buches. Es gibt drei Gründe für seine Veröffentlichung:

1. Viele meiner Kunden und Kundinnen wünschen sich zum Abschluss der Beratung eine konsistente Zusammenfassung der gelernten Wirkmechanismen, eine Art Handgepäck voller Tools und Techniken, um für die Reise in den nächsten Kontext gut aufgestellt zu sein.
2. Aufgrund von immer kürzeren Verweildauern von Führungskräften steigt in Unternehmen der Bedarf, Kontextwechsel kompetent zu managen. Die Optionen für berufliche Laufbahnen nehmen zu. Um eine geeignete Wahl zu treffen, braucht es Wissen darüber, welche Faktoren die Passung begünstigen. Diese Faktoren werden in diesem Buch beleuchtet.
3. Der Wunsch, meine Erfahrungen für andere nutzbar zu machen, geht Hand in Hand mit meiner Lust am Schreiben. Meine Ge-

danken verbinden sich durch den Schreibprozess neu und tiefen meine Erkenntnisse. Ich werde angeregt, weiter zu forschen, oder um es mit Fritz Simon zu sagen: »Wer schreibt, denkt unschlam-pig« (Simon u. von Hertel, 2019).

Ich wünsche mir, dass es meinen Leserinnen und Lesern ähnlich er-geht und sie durch die Lektüre dieses Buches angeregt werden, den Integrationsprozess zu erforschen, um gut aufgestellt zu sein für den nächsten Kontextwechsel.

Ich möchte meinem geliebten Mann, Dr. Christoph Danelzik-Brüggemann, danken, der mich ermutigt hat, dieses Buch zu schrei-ben, und akribisch Korrektur las. Die Hinweise von Kristin Beer waren ebenso hilfreich wie das kollegiale Sparring von Friedrich Springorum und Imke Keicher. Ute Rother, die mich seit vielen Jah-ren als treue Freundin begleitet, gab wertvolle Hinweise zu Lesbar-keit und Verständnis. Die Einbettung des Buches durch das fach-liche Vorwort meines sehr geschätzten Lehrers Arist von Schlippe ehrt mich. Für die Geleitworte danken möchte ich Heidi Stock und Dr. Thomas Jüngling, zwei meiner Kunden, mit denen mich jah-relange Onboarding-Erfahrung in unterschiedlichen Facetten ver-bindet.

Lesehinweis

Leserinnen, die es vorziehen, zunächst den Gesamtzusammenhang zu erfassen und theoretische Untermauerungen als bereichernd empfinden, sollten das Buch von vorne nach hinten lesen. Prakti-kerinnen, die möglichst schnell erfahren möchten, was genau wie zu tun ist, empfehle ich, mit dem Transferteil (Kapitel 7) anzufangen und sich von dort aus nach vorne durchzuarbeiten.

In dem Text werden die männliche und weibliche Form in zufäl-iger Folge verwendet. Im Sinne der gendersensiblen Sprache mögen sich bitte alle mitgemeint fühlen.

Helga Brüggemann

Einführung

Worum geht es in diesem Buch?

Onboarding ist ein Fachbegriff aus dem Personalmanagement. Er umfasst alle Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, wenn eine neue Mitarbeiterin an Bord kommt. In diesem Buch geht es um die Phase, die sich an die Einstellung anschließt, die Integrationsphase. Präzise geht es um den Phasenabschnitt, in dem die anfängliche Begeisterung des Neuanfangs mehr und mehr von Ernüchterung gedämpft wird. Sie wird durch Erwartungsenttäuschungen ausgelöst. Je nach Ausprägung der Erwartungen an den Neuanfang kann es auch zu einem regelrechten Realitätsschock kommen. Erst wenn dieser Realitätsschock überwunden wurde und ausreichend Wissen und Verhaltensstrategien vorhanden sind, kann die eigentliche Integrationsphase erfolgreich durchlaufen werden. Genau um dieses Wissen und um diese Strategien im Umgang mit dem Neuanfang geht es in diesem Buch. »Im Lehrstoff von Universitäten sind Organisationen kaum zu finden, obwohl der Umgang mit und das Verhalten in Organisationen den Grundstein für nahezu jede berufliche Karriere darstellt« (Simon, 2007, S. 7). Wer sich die Inhalte dieses Buches zu eigen macht, hat das Ticket für eine erfolgreiche, sanfte Landung in der Tasche.

Die Inhalte des Buches basieren auf langjähriger Erfahrung der Autorin mit Führungskräften, die am eigenen Leib erfahren haben, wie anspruchsvoll ein Kontextwechsel sein kann, und die Strategien entwickelten, ihn erfolgreich zu meistern. Die Erfahrungen werden immer, wo es sinnvoll erscheint, mit Überlegungen systemtheoretischer Vordenker untermauert. Der in diesem Buch eingenommene Blick auf den Onboarding-Prozess ist durch die Brille der Autorin gefärbt. Diese subjektive Sichtweise kann keinen Anspruch auf eine objektive Wahrheit haben. Eine andere Systemikerin hätte das Onboarding-Buch anders geschrieben. »Das bedeutet nicht [...], dass alles nur ›Erfindung‹ von Beobachtern sei, dass es außerhalb der Erkenntnis ›nichts‹ gäbe, sondern dass es müßig ist, von irgendwelchen Dingen zu sprechen, ohne das erkennende Subjekt mit einzubezie-

hen« (von Schlippe u. Schweitzer, 2019, S. 24). Ist man sich dieser Subjektivität bewusst, kann die erfahrungsbasierte Auswahl der in diesem Buch dargestellten relevanten Onboarding-Aspekte zu einem wertvollen Fundus werden, um den Wechsel von einem System in ein anderes fundiert zu reflektieren. »Es sollte nie vergessen werden, dass jedes Konzept [auch der hier vorgestellte Blick auf den Onboarding-Prozess] [...] nur einen Versuch darstellt, eine Landkarte bereitzustellen, die Orientierung ermöglicht« (S. 57).

Warum lohnt sich die Beschäftigung mit dem Thema?

In welchem Kontext ein Wechsel in ein soziales System ansteht, ist nicht entscheidend. Die Mechanismen und Anpassungsleistungen bleiben gleich. Ob ein beruflicher Wechsel innerhalb eines Unternehmens stattfindet oder ein Wechsel in ein

In welchem Kontext ein Wechsel in ein soziales System ansteht, ist nicht entscheidend. Die Mechanismen und Anpassungsleistungen bleiben gleich.

anderes Unternehmen geplant ist – immer muss eine Anpassungsleistung erbracht werden, die dem neuen Kontext gerecht wird und die gleichzeitig auch der eigenen Person mit der ihr eigenen Identität treu bleibt.

Da Veränderungen eher die Regel als die Ausnahme in unserem Leben sind, ist der Aufbau von Anpassungskompetenz ein Lebensthema. Viele von uns erinnern sich an Phasen der Eingewöhnung beispielsweise in den Kindergarten, die Schule, die Universität oder die Berufsausbildung, Praktikumsstellen, die erste berufliche Position, ein fremdes Land, eine Reisegruppe, eine Wohngemeinschaft usw. Immer wieder geht es darum, seinen Platz zu finden und sich einzufügen und dabei man selbst und autonom zu bleiben.

Ohne unsere Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft bei Wahrung unserer Ich-Identität wären wir nicht überlebensfähig. Es lohnt sich, dem Erwerb dieser Kompetenz Aufmerksamkeit zu schenken, zusätzlich zu dem lebenslangen, meist unbewussten Versuch-und-Irrtum-Lernen. Es ist möglich, die Übergangphasen von Anfang an gut zu bahnen, indem man auf die größtmögliche Passung achtet. Die Passung korreliert mit Werten. Immer mehr Unternehmen legen da-

her bei der Suche geeigneter Mitarbeiter Wert auf eine hohe Übereinstimmung in den Werten. »Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter steht die Wertepassung der Kandidaten [...] klar im Vordergrund« (Häusling, 2018, S. 88). Ein amerikanischer, aktiengeführter Großkonzern ist für manche Führungskräfte das ideale Umfeld, um wirksam zu werden, ein familiengeführtes mittelständisches Unternehmen für andere. Idealerweise lernt eine Führungskraft ihre eigenen Stärken und Vorlieben so gut kennen, dass sie weiß, in welchem Umfeld sie ihre Werte leben und ihr Potenzial entfalten kann. Manchmal verschiebt es sie eher zufällig in einen neuen Kontext. Ist der Reibungsverlust dann zu groß, verbraucht sie zu viel Energie. Früher oder später muss sie etwas verändern, wenn sie nicht aufgerieben werden will. Wenn die Passung dauerhaft zu wenig gegeben ist, braucht es einen Kontextwechsel (siehe Kapitel 4, S. 91).

Warum gewinnt das Thema »Onboarding« immer mehr an Relevanz?

Die Zeiten, in denen nach der Ausbildung die Wahl des Arbeitgebers eine Entscheidung für das Leben war, sind vorbei. Es wird auch in Deutschland immer normaler, den Arbeitgeber im Laufe seines Berufslebens häufiger zu wechseln. Auch wenn es heute noch als auffällig gilt, weniger als zwei bis drei Jahre in einem Unternehmen zu verweilen, steigt die Fluktuation innerhalb einer beruflichen Laufbahn. Was sich auf individueller Ebene zeigt, lässt sich auch auf Unternehmensebene beobachten. Viele große Unternehmen verschwinden vom Markt, von denen man es nie gedacht hätte, wie die Dresdner Bank. Neue Unternehmen gewinnen an Relevanz und wachsen zum Teil sehr schnell, wie Wirecard, ein Finanzdienstleister für elektronischen Zahlungsverkehr, der es innerhalb von zehn Jahren geschafft hat, von 18 Mitarbeitern auf 5.154 Mitarbeitern zu wachsen und den Gewinn um das 6.500-fache zu steigern. Die Unternehmenswelt ist in Bewegung. Viele vielversprechend gestartete Merger scheitern (CMS European M&A Study, 2019, S. 5 ff.). Auch wenn viele Fakten für eine erfolgreiche Fusion sprechen, scheint es viele Gründe dafür und dagegen zu geben, die am Verhandlungstisch wahrscheinlich keine explizite Rolle gespielt haben. Es sind die impli-

Die impliziten Regeln der Unternehmen wirken mitentscheidend im Merger-Prozess.

ziten Regeln, die unterschiedlichen Kulturen der Unternehmen, deren Passung oder auch fehlende Passung in einem Merger-Prozess wirken (siehe Kapitel 1) (Wohland u. Wiemeyer, 2012, S. 38).

Auch auf personeller Ebene gibt es Handlungsbedarf. Es ist aufwendig und teuer, neue Mitarbeiter zu finden. Die direkten und indirekten Kosten sind hoch. Ist der Arbeitsvertrag erst einmal unterschrieben, rechnet es sich, den Integrationsprozess professionell zu gestalten. In den ersten Monaten der Zusammenarbeit ist die Bindung an das neue Unternehmen in der Regel noch gering ausgeprägt. Das Fluktuationsrisiko ist entsprechend hoch. Studien zeigen, dass die Fluktuationsraten in den letzten Jahren tendenziell steigen. Sie haben sich in den letzten zwei Jahren mehr als verdoppelt. »Mit einem Wert von 25 % am Ende des dritten Quartals sind vor allem Schlüsselpositionen stark betroffen« (Brence, Nowshad, Wallner u. Bauer, 2019, S. 5).

Laut Haufe Personal Office Platin (2019) kostet der ungeplante Austritt eines Leistungsträgers Unternehmen im Durchschnitt 120 % eines Jahresgehalts. Es ist leicht auszurechnen, wie viel das Unternehmen sparen kann, wenn durch gezielte Onboarding-Begleitung 50 % weniger Fluktuation erfolgt. Hier zeigt sich der Return on Investment, der in einem professionell gestalteten Onboarding steckt. Eine gut begleitete Integration neuer Mitarbeiter erhöht die Bindung an das Unternehmen, verkürzt die Zeit, bis die Leistung erbracht werden kann, die sich das Unternehmen von ihrer Einstellung verspricht, und erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit. Die emotionalen Kosten sind neben den monetären Kosten nicht zu unterschätzen. Mitarbeiter, die das Unternehmen enttäuscht wieder verlassen, werden sich darüber äußern, offline und womöglich auch online. Diese negative Mundpropaganda ist nicht kontrollierbar und kommt einem negativen Marketing gleich.

Manche Unternehmen nutzen daher schon gezielt die Kontaktanbahnungsphase, um eine gute Beziehung zu den Bewerbern aufzubauen. Die japanische Firma Canon beispielsweise schreibt Stellen bewusst generisch aus. Sie lädt Bewerber mit breitem Kompetenzspektrum ein, um sie im Rahmen eines gemeinsamen Projekttag

persönlich kennen zu lernen. Der Bewerber arbeitet einen Tag in einem Projekt mit. Auf diese Weise kann ein gegenseitiges Kennenlernen in einer realen Arbeitssituation erfolgen. Das workshopartige Format eines Projekttagess wird durch das ritualisierte Rückmeldegespräch zum Abschluss zu einer Win-win-Situation. Die Firma Canon baut Kontakt auf zu Kandidaten, die sie über eine spezifische Stellenausschreibung nicht kennengelernt hätte und die sie ohne den Kennenlerntag nicht so gut auf die Passung hätte prüfen können. Die Bewerber bekommen etwas, was insbesondere die Generation X schätzt: einen Beitrag zur persönlichen Weiterentwicklung. Unabhängig davon, ob eine Bewerberin eingestellt oder abgelehnt wird, bekommt sie Feedback zu ihren Stärken und eine Empfehlung, wo sie aus Sicht von Canon idealerweise eingesetzt werden sollte. Auch bei einer Ablehnung nimmt die Bewerberin etwas mit. Sie wird mit großer Wahrscheinlichkeit von ihren positiven Erfahrungen in ihrem Bekanntenkreis erzählen. »Man stellt immer eine ganze Community ein« (Kascha u. Canon, 2019).

Mit der Einstellung allein ist es noch nicht getan. Unter dem Stichwort *Bonding* wird in Fachkreisen diskutiert, wie Mitarbeiter auch langfristig an das Unternehmen gebunden werden können. Da die Bereitschaft, ein Unternehmen zu wechseln, mit der Anzahl sozialer Beziehungen innerhalb eines Systems negativ zu korrelieren scheint, ist die noch schwache Bindung der oft umtriebigen neuen Führungskräfte gebührend zu beachten. Bei vergleichbaren Angeboten von Arbeitgebern scheinen die innerhalb des Unternehmens aufgebauten persönlichen Beziehungen wie Bande zu wirken.

Bei vergleichbaren Angeboten von Arbeitgebern scheinen die innerhalb des Unternehmens aufgebauten persönlichen Beziehungen wie Bande zu wirken.

Zugehörigkeitsgefühl ist elementar für nachhaltige Stabilität eines Unternehmens. Dieses Zugehörigkeitsgefühl wächst mit den informellen Kontakten, die sich mit der Zeit zu einem persönlichen Netzwerk verdichten. Dieses persönliche Netzwerk ist ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor des Onboardings. Der Soziologe und Netzwerkanalytiker Mark Granovetter (1973) widmete sich der Bedeutung von Netzwerkverbindungen in unterschiedlicher Ausprägung. Er unterscheidet je nach Intensität starke und schwache Ver-