

3–2–1 GO! Die Onboarding-Checkliste für den Chef

Wie Sie als Vorgesetzte/r neu eingestellten Führungskräfte zu einem optimalen Start verhelfen

Sie haben viel Zeit und Energie in die externe Suche eines passenden Kandidaten für eine wichtige Führungsposition gesteckt? Machen Sie nun das Beste aus Ihrer Investition und schaffen Sie die Startbedingungen, damit die neue Führungskraft schnell das Steuer in die Hand nehmen kann.

Als Vorgesetzte/r sind Sie die wichtigste Einflussgröße dafür, wie neuen Mitarbeitern der Einstieg in die Führungsposition gelingt und wie schnell sie die gewünschten Beiträge zum Unternehmenserfolg liefern. Von Null auf Hundert in 3, 6 oder 12 Monaten? Mit ruckelndem Motor und ohne Navi über holpriges Terrain? Oder gut getuned auf einer klar definierten und geebneten Strecke?

Damit Ihre neuen Führungskräfte ihre PS schnell auf die Straße bringen können, sollten Sie direkt am Anfang auf die folgenden zwei Aspekte besonderes Augenmerk legen:

1. auf das Entree, das Sie der Person im neuen Umfeld verschaffen
2. auf eine frühzeitige und umfassende Informationsvermittlung

1. Das Entree – Wie Sie Ihre neue Führungskraft in eine gute Startposition bringen

*Aus der ersten Startreihe lässt es sich leichter gewinnen,
als wenn man das Feld von hinten aufrollen muss.*

Wenn eine neue Führungskraft im Unternehmen startet, ist das Umfeld häufig erst einmal skeptisch. Wird der/die Neue ein guter Chef und Kollege? Hat sie/er was drauf? Muss man sie/ihn ernst nehmen? Letztendlich geht es darum, wie und wo sich die Person in die soziale (Hack-)Ordnung einfügen wird. Wie können Sie sicherstellen, dass das Umfeld dem neuen Kollegen den Einstieg leicht macht statt schwer und die Integration zügig gelingt?

Wie Sie sich als Vorgesetzte/r gegenüber der neuen Führungskraft verhalten, setzt den Ton für alle anderen Akteure im Arbeitsumfeld. Wenn Sie die Person für andere sichtbar mit Wertschätzung, Wohlwollen und auf Augenhöhe behandeln, stärken Sie ihre Position und setzen mit Ihrem Beispiel die Erwartung an alle anderen, sich ebenso zu verhalten.

Am 1. Arbeitstag:

Speziell zum Start haben viele Handlungen Symbolcharakter. Deswegen sollten Sie am ersten Arbeitstag die folgenden Aspekte beachten:

- Stellen Sie die neue Führungskraft selbst allen wichtigen Ansprechpartnern im Hause vor – auf jeden Fall dem Team, den direkten Kollegen und den wichtigsten Schnittstellenpartnern. Machen Sie deutlich, dass der Neuzugang für Sie wichtig ist und Sie sich Zeit für ihn nehmen.
- Machen Sie Ihre Erwartung an das Umfeld klar, dass alle den neuen Kollegen in der Einarbeitung unterstützen und mit allen wesentlichen Informationen versorgen sollen.
- Sprechen Sie der neuen Führungskraft im Beisein Anderer Ihr Vertrauen aus, zeigen Sie, dass Sie sich auf die Zusammenarbeit freuen und an den gemeinsamen Erfolg glauben.
- Und da, wie schon gesagt, Augenhöhe wichtig ist, verbinden Sie die Wertschätzung für die neue Person mit Wertschätzung für das Umfeld. Der/die Neue wird Teil eines kompetenten Teams, in dem man gemeinsam erfolgreich ist.

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.

Wenn Sie die obigen Punkte beachten, bekommt die neue Führungskraft einen guten ersten Eindruck von Ihnen, den Kollegen und dem Unternehmen. Und gleichzeitig verschaffen Sie ihm bzw. ihr die Möglichkeit, ebenfalls einen positiven ersten Eindruck zu machen.

2. Frühzeitige Informationsvermittlung – Wie Sie Ihrer neuen Führungskraft das Terrain erläutern

Um durchstarten zu können ist es wichtig, das Terrain zu kennen.

Die neue Führungskraft muss in den kommenden Wochen enorm viele Informationen aufnehmen und Neues lernen, damit sie Fuß fassen und produktiv werden kann. Vereinbaren Sie direkt einen gemeinsamen Termin für die erste Informationsvermittlung.

In der 1. Arbeitswoche:

Führen Sie ein Gespräch, in dem Sie der neuen Führungskraft eine erste, umfassende Orientierung bezogen auf das Unternehmen, den Bereich bzw. die Abteilung, die Aufgaben und Ihre Zusammenarbeit geben. Ich habe im Folgenden alle aus meiner Sicht wesentlichen Themen zusammengestellt.

Informationen zum Unternehmen:

- Größe, Standorte, Geschäftsergebnisse aktuell und Entwicklung
- Märkte, Produkte, Technologien, Wettbewerber, Kunden
- Organisationsstruktur
- Unternehmensleitlinien, Unternehmenskultur, Werte
- Richtlinien für Umwelt, Sicherheit, Gesundheit

Information zum Bereich, dem die neue Führungskraft jetzt angehört:

- Rolle und Struktur des Bereichs
- Organigramm, die Position der neuen Führungskraft im Organigramm
- Wesentliche Themen, Ziele, Herausforderungen des Bereichs
- Meeting-Struktur des Bereichs (z.B. Treffen des Führungskreises)

Informationen zum Verantwortungsbereich, den die neue Führungskraft führen wird:

- Rolle der Abteilung/des Teams in der Organisation
- Performance bisher und aktuell
- Gründe für gute/weniger gute Performance
- Wie die Performance der Abteilung/des Teams gemessen wird
- Reputation des Teams im Unternehmen
- Gründe für die Reputation
- Aktuelle und zukünftige wichtige Ziele und Projekte
- Herausforderungen, Schwierigkeiten aktuell
- Erfolgsfaktoren für das Team
- Einschätzung zu den Teammitgliedern

Informationen zur persönlichen Rolle der neuen Führungskraft:

- Definition der Rolle der neuen Führungskraft, was ist ihr Mehrwert
- Erfolgsfaktoren für sie/ihn in der neuen Rolle
- Was der/die Neue über die Historie dieser Rolle bzw. über die Besetzung mit ihm/ihr wissen sollte (z.B. Infos zum Vorgänger, gab es Mitbewerber für diese Rolle im Team/im Unternehmen?)
- Schwierigkeiten, die auf die neue Führungskraft zukommen könnten
- Prioritäten, die Sie für die neue Führungskraft in den nächsten Wochen sehen
- Wichtigsten Ansprechpartner, die ihr/ihm helfen können, sich ein gutes Bild zu machen

Informationen zu Ihrer Zusammenarbeit:

- Was Ihnen als Vorgesetzte/r in der Zusammenarbeit mit dem/der Neuen wichtig ist
- Wie oft und in welcher Form Sie Informationen und Rückmeldungen bekommen möchten
- Welche Reportings Sie von ihr/ihm erwarten
- Welche Kommunikationsformen Sie präferieren (z.B. Telefon, persönlich, E-Mail, Chat...)
- Welche Regeltermine es gibt

Mit diesen Informationen in der ersten Arbeitswoche helfen Sie der neuen Führungskraft, eine erste Vorstellung vom Gelände zu entwickeln, auf dem Sie sich ab jetzt bewegt. Und diese grundlegende Orientierung wird es ihr erleichtern, weitere Informationen aufzunehmen und einzuordnen und in ihrer neuen Rolle Fahrt aufzunehmen.

Natürlich ist das nur der Anfang der gemeinsamen Reise. Stellen Sie in den kommenden Wochen und Monaten einen regelmäßigen Kontakt sicher, um sich abzustimmen und Rückmeldungen zum Fortschritt zu geben und zu bekommen. Auch Rennwagen brauchen schließlich regelmäßige Boxenstopps.