

„Onboarding“ von Geschäftsführern in Familienunternehmen, der unterschätzte Erfolgsfaktor

Dr. Hans Schlipat und Dr. Peter Horndasch

Rochus Mummert Executive Consultants GmbH München/Stuttgart
im Oktober 2018

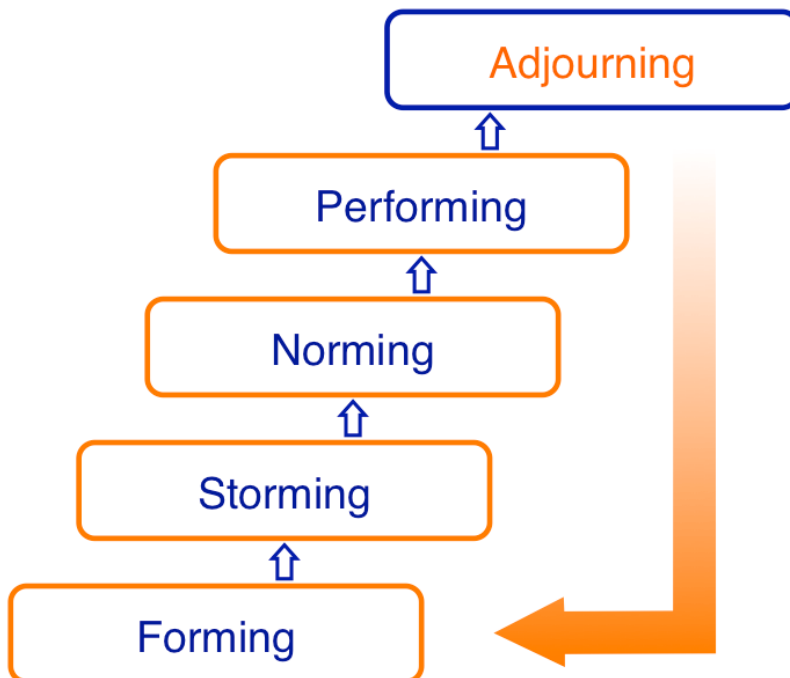
Aus der traditionellen „Einarbeitung“ ist heute ein „Onboarding“ oder „Inplacement“ geworden. Inhaltlich geht es nach wie vor darum, die „neue“ Führungspersönlichkeit möglichst schnell und reibungsfrei produktiv werden und in der Organisation „ankommen“ zu lassen. Dabei ist sicherlich die jeweilige Situation im Lebenszyklus des Unternehmens zu berücksichtigen: In Wachstum oder der Restrukturierung wird ein Einarbeitungsplan anders aussehen als in der geregelten ertragsstarken Nachfolgebesezung. Es gibt keine „Ein für alle“-Blaupause mit Erfolgsgarantie. Ein systematischer Onboarding-Prozess kann auch für die Besetzung aus dem eigenen Haus mit einer jahrelang bekannten Persönlichkeit sinnvoll sein. Neue Rollen bedingen neues Denken und neue Verhaltensmuster im bekannten sozialen Biotop. Niemand kann die Leistung eines Menschen in einer für ihn neuen Rolle und ggf. in einem neuen Biotop vorhersagen. Daher kann auch niemand „Funktionsgarantien“ geben. Es handelt sich immer um Menschen, und nicht um Maschinen. Und selbst dort wird die funktionale Gewährleistung an klar definierte Betriebsbedingungen geknüpft.

Gewonnen wird schon vor dem Start

Auf der Zeitachse beginnt der Onboardingprozess bereits mit der detaillierten Besetzungs-/Rekrutierungsplanung. Dazu gehört im Kandidatenkontakt die offene, ehrliche Schilderung der Unternehmenssituation und der Ziele/Erwartungen. Spätestens mit der Unterschrift unter den Dienstvertrag beginnt der formale Prozess, der mit dem Feedback beider Vertragsparteien „die vorgesehene Rolle ist inhaltlich und persönlich ausgefüllt, die erwarteten Leistungsbeiträge werden stabil erbracht“, endet. Dieser Prozess dauert in der Regel mehrere Monate, in Einzelfällen auch Jahre, in Abhängigkeit von der Geschäftssystematik, den handelnden Personen und der spezifischen Unternehmenssituation.

Die Gründe für das Scheitern von Führungskräften sind vielfältig. Im Rahmen eines sorgfältigen Rekrutierungsprozesses können fachliche Ursachen weitestgehend ausgeschlossen werden. Auch die gegenseitigen Erwartungshaltungen sollten klar und unmißverständlich formuliert werden. Wenn die „blühenden Wiesen“ sich nach dem Eintritt des Geschäftsführers als „braune Steppe“ erweisen, dann ist erfolgreiches „Onboarding“ kein leichtes Unterfangen. Neben den nicht vorhersehbaren/erwartbaren persönlichen Gründen wie „die Familie fühlt sich am Dienstsitz nicht wohl“ bleibt die Frage nach der „kulturellen Passung“ der Führungspersönlichkeit in das gegebene Umfeld. So z.B. der junge kaufmännische Geschäftsführer, der im 2. Monat seiner Tätigkeit in dem wirtschaftlich angeschlagenen Unternehmen nach Kostensenkungspotentialen sucht und der geschäftsführenden Gesellschafterin in engagierter Weise die Einsparungsmöglichkeiten in der betrieblichen Ausbildung aufzeigt („von 75 Azubis werden doch ohnehin nur 30-40 übernommen....das ist die erste Million“). Nicht ahnend und verstehend, dass er das Allerheiligste berührt hat, die traditionelle Gemeinwohlverpflichtung des Unternehmens. Wer bspw. eine patriarchalische Top-Down-Kultur als kooperativ oder partizipativ „verkauft“, darf sich nicht wundern, wenn der in partizipativen Umfeldern sozialisierte und dort erfolgreiche Geschäftsführer „nicht funktioniert“.

Wer nach 100 Tagen erste große Erfolge erwartet, darf keinen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Manager rekrutieren. Ein erfolgreicher Onboarding-Prozess dient als „Harmonierungsperiode“ in dem sich „Kandidat“ und Organisation aneinander gewöhnen. Dies setzt ein klares gemeinsames Verständnis der Ausgangssituation und der Zielsetzungen sowie der „Go’s und No-Go’s“ voraus ebenso wie Wohlwollen und Vertrauensvorschuß, Respekt und Wertschätzung; bei allen Beteiligten, im Tagesgeschäft und darüber hinaus. Die aufnehmende Organisation sollte nicht nur den Assimilationsprozess unterstützen sondern auch die Andersartigkeit und die für sie fremden Gedanken des „Neuen“ als Chance für die eigene Weiterentwicklung nutzen. Es ist nur zu selbstverständlich, dass es in diesem Anpassungs- und Sozialisierungsprozess auch „stürmische“ Episoden und Phasen gibt. Tuckman beschreibt den Verlauf in anschaulicher Form



(Bruce Tuckman Group: Development Stages)

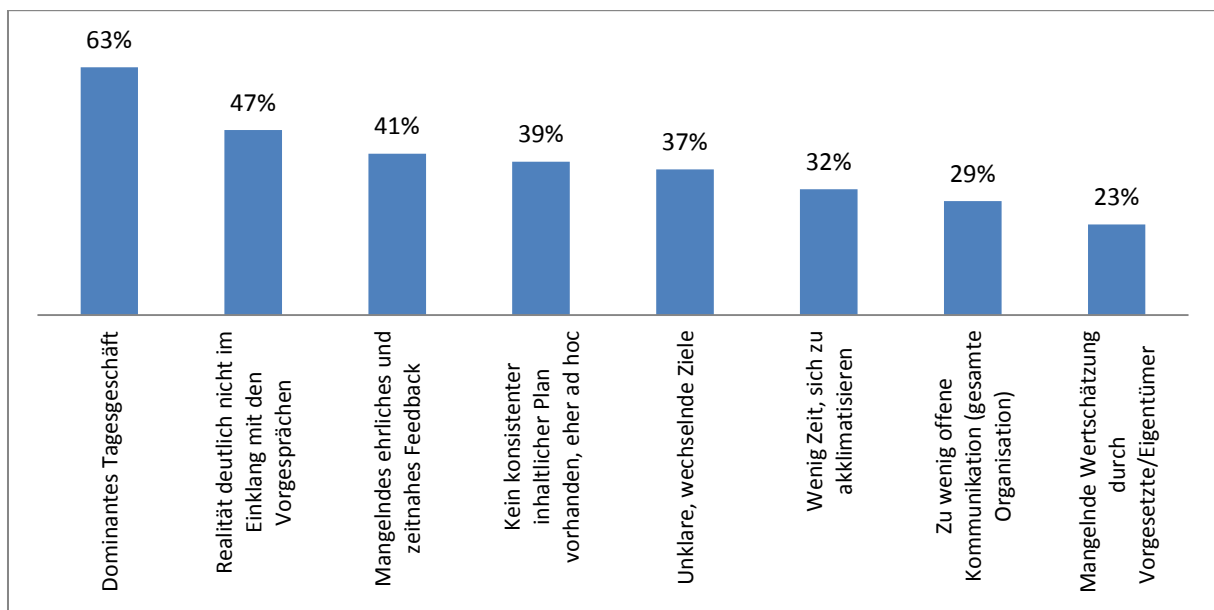
Schlimmstenfalls trifft das „Wir haben das immer schon so erfolgreich gemacht“ des Unternehmens auf das „ bei uns war alles besser und professioneller“ des Kandidaten mit einhergehender Sprachlosigkeit und stiller Eskalation auf allen Seiten.

Empirische Erkenntnisse über praktisches Tun und (Miss)Erfolge

Eine eigene Untersuchung, bei der 350 Führungskräfte (Kandidaten), 130 Personalmanager und 85 Auftraggeber (Gesellschafter, Aufsichtsräte und Geschäftsführungen) im Jahr 2018 über ihre Onboarding-Erfahrungen strukturiert befragt wurden hat u.a. ergeben:

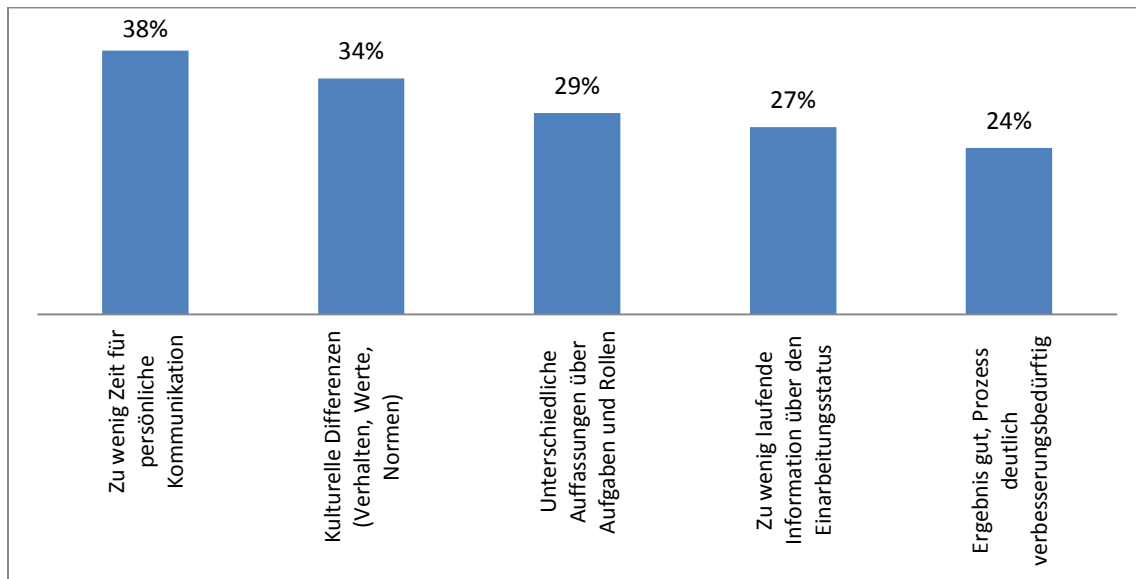
53 % der Führungskräfte empfanden größere Mängel in der Einarbeitung , die wesentlichen Gründe:

- Dominantes Tagesgeschäft
- Realität deutlich nicht im Einklang mit den Vorgesprächen
- Mangelndes ehrliches und zeitnahes Feedback)
- Kein konsistenter inhaltlicher Plan vorhanden, eher ad hoc
- Unklare, wechselnde Ziele
- Wenig Zeit, sich zu akklimatisieren
- Zu wenig offene Kommunikation (gesamte Organisation)
- Mangelnde Wertschätzung durch Vorgesetzte/Eigentümer



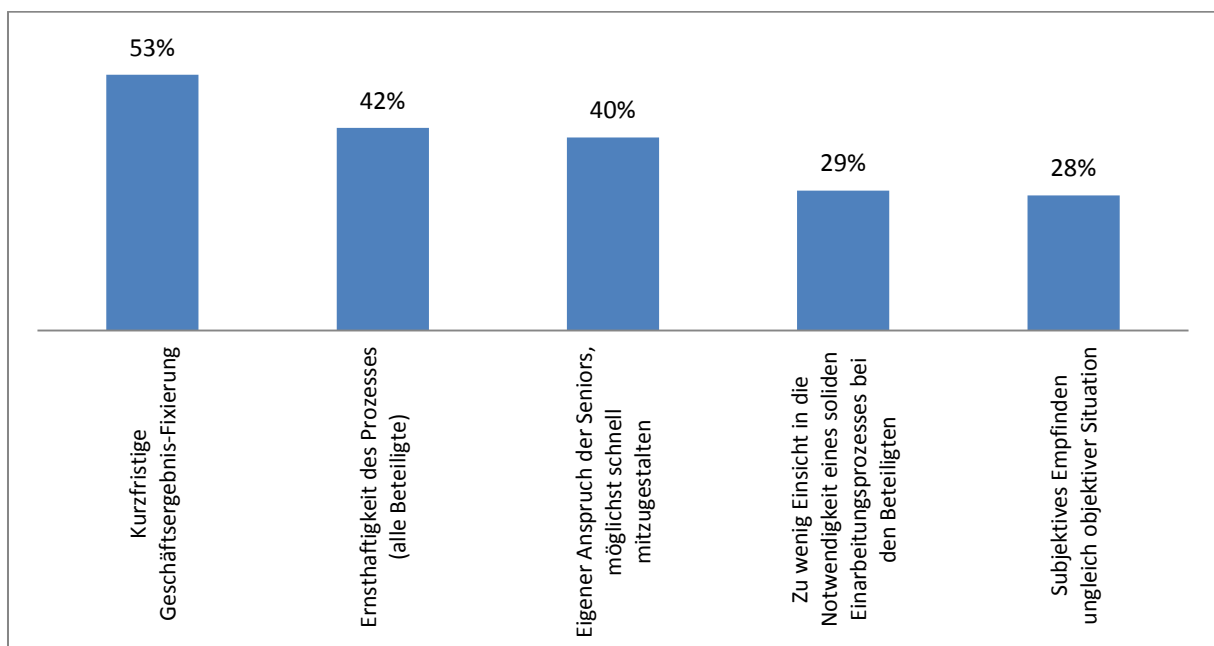
64 % der Auftraggeber waren mit dem Onboardingprozess der Führungskräfte völlig oder mit vertretbaren Einschränkungen zufrieden. Unzufriedenheit hier durch

- Zu wenig Zeit für persönliche Kommunikation
- Kulturelle Differenzen (Verhalten, Werte, Normen)
- Unterschiedliche Auffassungen über Aufgaben und Rollen
- Zu wenig laufende Information über den Einarbeitungsstatus
- „Ergebnis gut, Prozess deutlich verbesserungsbedürftig“



72 % der Personalmanager sahen größere Verbesserungsnotwendigkeiten des Prozesses bei senioren Führungskräften gegenüber 38 % bei „normalen“ Fach- und Führungskräften. Problematisch für die Gruppe der „Seniors“:

- Kurzfristige Geschäftsergebnis-Fixierung
- Ernsthaftigkeit des Prozesses (alle Beteiligte)
- Eigener Anspruch der Seniors, möglichst schnell mitzugestalten
- Zu wenig Einsicht in die Notwendigkeit eines soliden Einarbeitungsprozesses bei den Beteiligten
- Subjektives Empfinden ungleich objektiver Situation



Auftraggebern kommt es letztlich auf das Ergebnis an: „Perfomt“ der Manager, werden auch die Schwächen der Einarbeitung „vergessen“, eine systematische Nacharbeit findet in den meisten Fällen nicht statt, Lernen aus dem Prozess für die Zukunft geschieht überwiegend aus den Fällen mit schlechtem Endergebnis.

Führungskräfte nehmen die Defizite war, können sich aber im Tagesgeschäft nicht die benötigten Freiräume schaffen, da teilweise auch die Ansprechpartner nicht in dem benötigten Umfang zur Verfügung stehen.

Personalmanager haben stärkeren Einfluss auf den Einarbeitungsprozess der „normalen“ Fach- und Führungskräfte, deutlich weniger bei den „Seniors“. Inhaltlich stabile Einarbeitungspläne werden durch das Tagesgeschäft, die „situativen Notwendigkeiten“, ausgehebelt. Das kurzfristige „Liefen“ von Ergebnisbeiträgen – sowohl von Unternehmens- als auch Kandidatenseite angestrebt – konterkariert in vielen Fällen einen auf Nachhaltigkeit angelegten Onboardingprozess.

Ein wesentliches Ziel der Befragung war die ggf. bestehenden unterschiedlichen Wahrnehmungen der einzelnen Gruppen in einer Organisation transparent zu machen. Befragt wurden Persönlichkeiten, die in den Jahren 2016-2018 in ihren unterschiedlichen Rollen an Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozessen beteiligt waren.

Abbildung : Verteilung der 350 FK auf erste und zweite Ebene

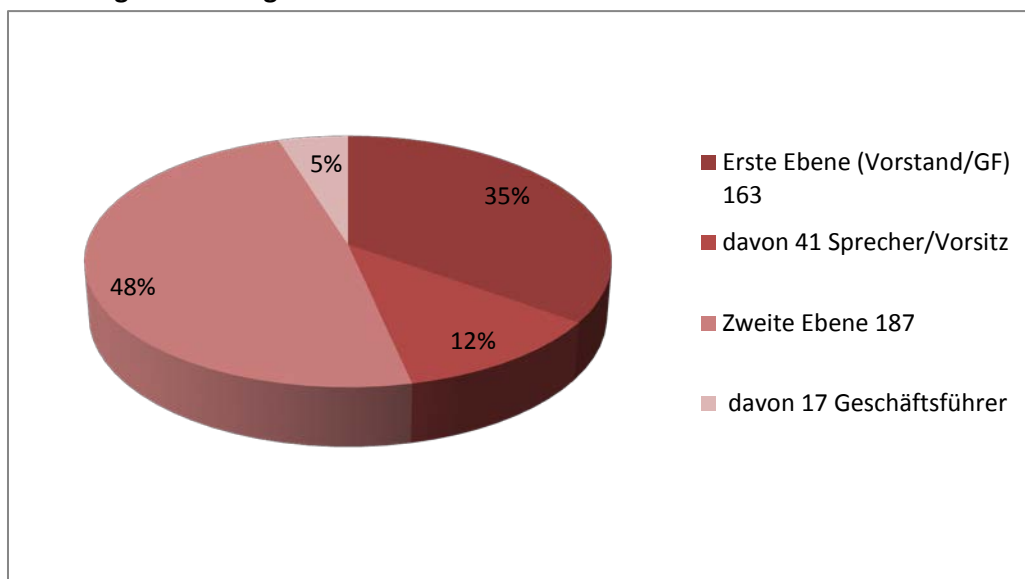
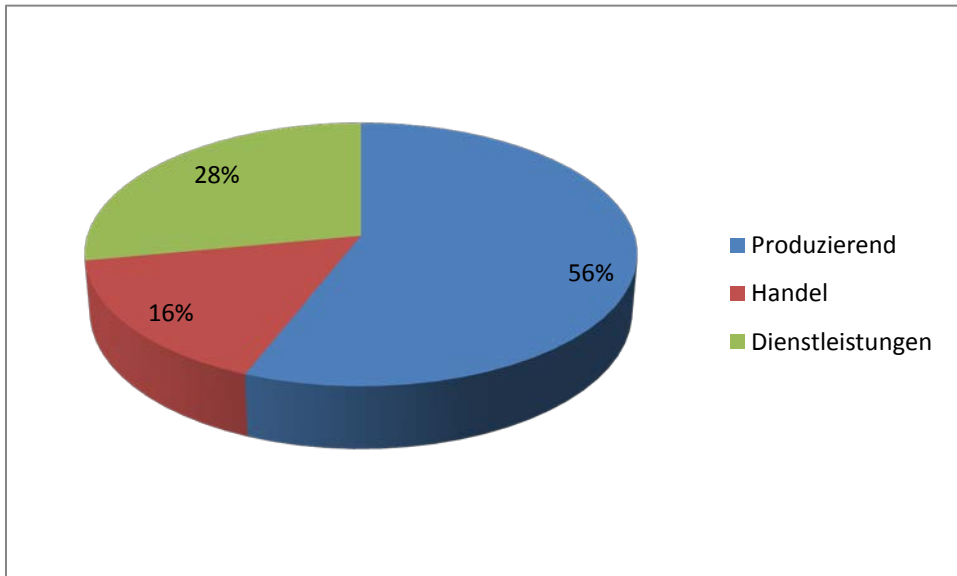
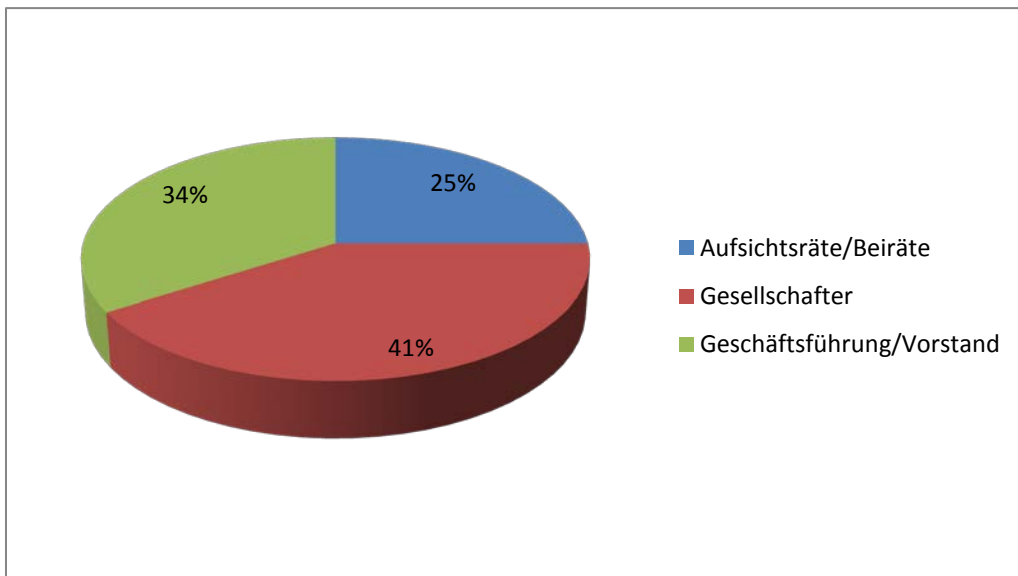


Abbildung: Verteilung der befragten Unternehmen nach Geschäftstätigkeit



Verteilung der Auftraggeber



Weitere eigene Untersuchungen in den vergangenen Jahren haben gezeigt, dass nach einer 4-6 monatigen „Honeymoon-Periode“ – in der manches „schön gedacht und geredet“ wird – oftmals eine kritische Ernüchterung eintritt, mit der die Beteiligten konstruktiv umgehen sollten. Unspezifische „kulturelle Differenzen“ führen hier über schwer handhabbare Eskalationsmuster in die Trennungssituation.

Folgt man diesen Ergebnissen, wird ein deutlicher Handlungsbedarf erkennbar hinsichtlich der Aufmerksamkeit und Ernsthaftigkeit, mit der die Einarbeitung von Top-FK gestaltet und begleitet wird.

Onboarding-Praxis, Stimmen aus dem Leben

In der Praxis finden wir eine Vielzahl unterschiedlicher Onboarding-Philosophien. Sie reichen vom Sprung in das kalte Wasser bis zu einem detailliert geplanten, ausgerollten und nachgehaltenen Programm. Jede Organisation muss ihren eigenen Weg zum Erfolg finden. Christian Wallstabe, geschäftsführender Gesellschafter der Wallstabe & Schneider-Gruppe hat gute Erfahrungen mit dem etablierten Patensystem gemacht, in dem Manager der gleichen Hierarchieebene ihre neuen Kollegen begleiten. Kai Kruse, geschäftsführender Gesellschafter Henry Kruse und Vorstandsvorsitzender des igefa-Verbundes legt auf eine gründliche, tiefe 6-monatige Einarbeitung seiner Geschäftsführer Wert: „Wie kann ein Geschäftsführer ohne solide Sachkenntnis verantwortungsvolle Entscheidungen treffen und in der Organisation respektiert werden?“ Kathrin McKenna, Sprecherin der Gesellschafter der Henke, Saas-Wolf-Gruppe legt Wert auf die intensive Einbindung der Gesellschafter und aller Geschäftsführungs-Kollegen in den Einarbeitungsprozeß des „Neuen“: „Gemeinsames Diskutieren (Wokshops) und Erleben (Kundenbesuche) verbindet“.

In welcher Form und Ausprägung auch immer, die Bedeutung eines professionell gestalteten Onboarding-Prozesses wird gerade in mittelständischen Unternehmen deutlich zunehmen. Steigende Geschäftskomplexität und funktionaler Professionalisierungsdruck führen immer mehr zu der Notwendigkeit, Führungskräfte aus größeren Unternehmen aufzunehmen. Die kulturelle Assimilationsfähigkeit wird damit zum Säuretest für die Überlebensfähigkeit mancher Organisation.

Checkliste „Onboarding“

Vermeiden Sie unklare oder falsche Erwartungen

Seien Sie zu jedem Zeitpunkt offen, klar und berechenbar; korrigieren Sie Fehleinschätzungen sofort. Vereinbaren Sie Ziele, Meilensteine und halten Sie nach.

Definieren und kommunizieren Sie den Zeitpunkt der „Stabübergabe“ zweifelsfrei

Verstehen Sie diesen Termin als verbindlichen Meilenstein, aber handhaben Sie ihn flexibel, wenn die Situation es erfordert/ermöglicht.

Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

Nutzen Sie alle Möglichkeiten der formalen und informellen Kommunikation. Geben Sie ehrliches, konstruktives und zeitnahes Feedback, auch, wenn es unangenehm erscheint. Arbeiten Sie aktiv mit in- und externen „Paten“ und „Mentoren“, die Neutralität und Sachverstand einbringen.

Geben Sie dem Kandidaten und der Organisation die Zeit, die es braucht

Ehrgeiz, Brechstange und 100-Tage-Mantra sind zweifelhafte Instrumente. Sorgen Sie für Sachkenntnis und kulturell akzeptiertes Verhalten als Grundlage für wertige Entscheidungen. Das Onboarding ist abgeschlossen, wenn der Kandidat seine Rolle eigenständig, verantwortlich, im Einklang mit den Unternehmenswerten ausübt.

Finden Sie Aufgaben und Projekte mit breiter Kontaktfläche

Zeitlich und inhaltlich begrenzte Projektarbeit ist ideal für das Kennenlernen der Organisation, ohne in der Zielrolle schon vollwertig agieren zu müssen.

Vertrauensvorschuß, Respekt, Wertschätzung und wohlwollend-kritischer Dialog

Seien Sie mutig. Sprechen Sie über fachliche wie persönliche Erwartungen aber auch Beobachtungen. Sprechen Sie offen über Feedback aus der Organisation, insbesondere den „Traditionalisten“.

Fragen, Zuhören und Entscheiden

Nutzen Sie Perspektivenwechsel und unterschiedliche Formen des Fragens und Zuhörens aktiv, um Verständnis für spezifische Sichtweisen und Entscheidungssicherheit zu erlangen.

Achten Sie auf die private Situation des Kandidaten

Helfen Sie, neben dem beruflichen auch den privaten Start für Kandidat und Familie erfolgreich zu gestalten. Interessieren Sie sich, bieten Sie Unterstützung an, binden Sie die Familie in adäquater Weise ein.

Literatur

Tuckman 1965, Psychological Bulletin 365 ff

Brenner, D.: Onboarding, Wiesbaden 2014

Patrzek, A.: Systemisches Fragen, Wiesbaden 2017

Byford, M., Watkins, M.D., Trinatogiannis, L.: Richtig Ankommen, in Harvard Business Manager 10/2017, S. 79ff

Groysberg, B.: The Myth of Talent and the Portability of Performance, Harvard Press, 2011

Autoren



Dr. Hans Schlipat sammelte auf der Basis seiner internationalen Management-Ausbildung (MBA) breite Funktions- und Branchenerfahrungen in Linien- und Beratungsaufgaben. Bei der Bertelsmann AG war er zuletzt als Geschäftsbereichsleiter zuständig für die Auslands-Gesellschaften eines Marketingdienstleisters.

In der Knight Wendling-Beratungsgruppe konnte er anschließend als Principal für den Bereich Manufacturing umfassende Restrukturierungs-Erfahrungen in der „Realwirtschaft“ erwerben.

Als Interim-Manager hat er Produktions-, Dienstleistungs- und IT-Unternehmen geführt. Seine Beratung konzentriert sich auf den Maschinen- und Anlagenbau, die Fahrzeugindustrie, technische Gebrauchsgüter sowie industrielle

Dienstleistungen. Er berät den gehobenen Mittelstand insbesondere in Fragen der Unternehmensnachfolge, zudem führt er die RM-Leadership Consulting Practice mit ihrem integrierten HR-Unternehmensentwicklungs-Ansatz.



Seine Karriere begann Dr. Horndasch im Industrial Engineering des Daimler Benz Konzerns, wo er zunächst für Mercedes Benz und später leitend in der Daimler Zentrale tätig war. Er wurde dann in das HR Ressort berufen und war über 6 Jahre in verschiedenen führenden Konzern- und Mercedes HR-Management Funktionen tätig, zuletzt als Personalchef der Daimler Services-Unit debis AG in Berlin und Stuttgart. Dr. Horndasch übernahm dann im Familienunternehmen Hartmann die globale Personalverantwortung und leitete anschließend parallel über zwei Jahre die strategische Restrukturierung und Neuausrichtung des Unternehmens. In der Voith Gruppe war Dr. Horndasch dann P&L-verantwortlich und entwickelte als Board-Member Voith Industrial Services in Stuttgart sowie deren europäische Teilgesellschaften.

Dr. Peter Horndasch ist aus der Management- und Beratungsperspektive ein Kenner des produzierenden Sektors sowie der technischen Dienstleistung und des technischen Handels – dies sowohl bei Industrie- wie auch insbesondere bei Familienunternehmen. Aufgrund seiner Erfahrungen in Unternehmensführung und Human Resources Management sowie eigener Studien berät Dr. Horndasch zudem bei Führungswechsel und Nachfolgen in Familienunternehmen, in Fragen der Restrukturierung von Organisation und Prozessen sowie der Managementdiagnostik und dem Onboarding. In der Executive Search konzentriert er sich sowohl auf die Besetzung von Aufsichtsrats-/Beiratsfunktionen, Vorstands- und Senior Level Management Positionen wie auch andere Funktionen des Managements.



Seine Beraterlaufbahn begann Dr. Peter Horndasch bei Heidrick&Struggles, wo er die Practice „Industrial Central Europe“ leitete und Mitglied der globalen Automotive Practice war, um dann seinen Weg als Mitglied der Geschäftsleitung in einer deutschen Beratung fortzusetzen.

München, im November 2018

Checkliste Onboarding Top Management 1. Ebene

(Monat 1-6)

Systemsicht, Einführung

- Haben sie inzwischen die erste Ebene ihres Unternehmenskennengelernt?
- Shareholder, Beirat, Aufsichtsrat, Eigner
- Internationale Gesellschaften
- Standorte, Produktion, Vertriebstöchter, Vertriebspartner etc.
- Funktionalbereichsleiter
- Externe stakeholder (u.a. Politik, Gremien, Verbände, Gewerkschaft, Vertretung in Ausschüssen)

Mit wem haben sie bereits Einzelgespräche geführt?

- Welchen Eindruck haben Sie von ihren Direct Reports?
- Vom erweiterten Führungskreis (TOP 50)?
- Bereits alle kennengelernt? Bis wann? (TOP 50 weitgehend binnen 4 Monaten)

Haben sie ein klares Verständnis der vereinbarten Ziele?

- Schriftlich dokumentiert?
- Mit wem vereinbart?

Haben sie einen Überblick über die geschäftliche Situation?

- Gesamtsicht
- Ebene der Business Units
- Ebene der Länder und Regionen
- Einzelgeschäfte

Haben Sie bereits ein erstes inhaltliches Bild der Geschäfte?

- Geschäftsmodelllogik
- Wertschöpfungs-und Leistungslogik
- Vermarktungslogik
- Erlöslogik
- Strategische Positionierung

Haben Sie eine Vorstellung entwickelt, worin die aus Ihrer Sicht wichtigsten Handlungsfelder für Ihre Einstiegsphase bestehen? (Erste 12 Monate, erste 36 Monate)?

Sind die identifizierten Handlungsfelder mit den Zielen vereinbar, die man mit Ihnen vereinbart hat?

- Können die Diskrepanzen im normalen Business Prozess diskutiert und ausgeräumt werden?
- Bei welchen Interessenträgern liegt das Konfliktpotenzial?

Beziehungsebene, emotionale Situation

Gibt es einen Mentor? Wie häufig findet Kommunikation statt? (Mindestens 1/pro Monat)

Wie gestaltet sich die Beziehung zu Boardmitgliedern/Eignern oder Vorgesetztem falls vorhanden?

Gibt es widersprüchliche/irritierende Erkenntnisse oder Signale? Können diese in der Kommunikation bearbeitet oder ausgeräumt werden?

Wie häufig kommunizieren Sie?

- Direct Reports (wöchentlich)
- Mit Vorgesetztem (Min 2 pro Monat)
- Beirat/Aufsichtsrat (Min alle 2 Monate)
- Eignern (Startphase Min alle 2 Monate oder mehr)

Schätzen Sie ihre „Zufriedenheit mit der neuen Aufgabe“ im emotionalen Sinne auf einer 7-stufigen Skala von 1 sehr unzufrieden bis 7 höchst zufrieden (Erwartungen übertroffen) jeden Monat ein. Eine Abweichung nach unten nach 3 Monaten ist normal.

Wie gestaltet sich ihre familiäre Situation?

- Übergangswohnung vor Ort?
- Wann Umzug in endgültige Wohnung mit Familie?
- Pendelzeiten?
- Zufriedenheit der Familie mit neuer Umgebung?

Wie geht es Ihnen mit der Summe der zwischenzeitlich festgestellten im neuen Unternehmen geltenden ungeschriebenen Regeln, Üblichkeiten, Normen, Regularien? („Unternehmenskultur“)

- Mit wem können Sie über Auffälligkeiten offen sprechen?

Erwartungen

Fragen Sie sich monatlich:

- Was hat Sie positiv überrascht?
- Was hat sie am meisten enttäuscht?
- Schätzen Sie die Deckung der erlebten Realität mit Ihren Erwartungen auf einer 7-stufigen Skala jeden Monat ein

Sind Ihnen ungeachtet der Ziele die sonstigen Erwartungen ihrer Aufsichtsräte, Eigner, Kollegen an Sie transparent? Wie können Sie sich diese ggf. erschließen?

Welche kommunizierbaren ersten Erfolge erwarten Sie in den nächsten 12 Monaten? (setzen Sie eine systematische Planung Ihrer quick wins auf)

Handlungsebene

Haben Sie bereits erste Maßnahmen mit Blick auf quick wins eingeleitet?

Wann rechnen Sie mit der Fertigstellung Ihres Maßnahmenplanes für die kurz/mifri/langfri Periode?

Wie ist Ihre Entscheidungs-und Abstimmungsplanung dafür? (üblicherweise nach 6 Monaten erster Maßnahmenplan, first quick wins beginnend nach 3 Monaten)

Welche Hindernisse sind bereits aufgetreten?

Was behindert Ihre Arbeitsfähigkeit?

Wie beurteilen Sie die Ressourcen des Unternehmens und wo sehen Sie Handlungsbedarf:

- Kunden
- Produkte
- Geschäftsmodell
- Finanzielle Situation
- Führungskräfte und Mitarbeiter
- Struktur, Organisation, Prozesse

Welche Risiken sehen Sie? Sind diese bekannt? Sind diese kurzfristig und verlangen umgehendes Handeln?