



**Sabbatical bei
Beschäftigungsausfall?**
Ungeplante Auszeit
zu Corona-Zeiten S. 24

**Gravierende
Einschränkungen
im Befristungsrecht**
BMAS plant Gesetzesänderungen
zum Jahreswechsel S. 28

**Heute Kollege,
morgen Führungskraft**
Wie meistern Aufsteiger
den Rollenwechsel? S. 34

Betriebsratswahlen 2022

Wie sich Arbeitgeber jetzt vorbereiten S. 8



Lebensstil-Integration

Onboarding von Nachwuchsführungskräften

Das An-Bord-Bringen neuer Mitarbeiter ist ein nachhaltig-langfristiger Prozess und soweit (hoffentlich) keine neue Erkenntnis. Wie aber gestaltet sich das Onboarding von Führungskräften aus den sagenumwobenen Generationen der in den frühen 80er-Jahren bis zur Jahrtausendwende geborenen (Neu-)Arbeitnehmern ganz konkret?

GENERATIONEN Y UND Z

Mehr interessiert an gemeinschaftlich überindividuellem Erfolg und Lebensstil-Integration, eher der Sicherheit und Struktur als der Ungewissheit zugetan, steht eine neue Führungsgeneration in den Startlöchern. Nicht grenzenloser Entfaltungswunsch prägt die Generationen Y und Z, sondern überraschend pragmatisch und weniger idealistisch treffen wir sie auf Karrieremessen, in der Führungskräfteentwicklung und in Vorstellungsgesprächen; letztlich auch in den eigenen Familien und im Freundeskreis. Umworben allemal vor einer Kulisse des Fachkräftemangels möchten wir ihre Neigungen, Wünsche und Bedürfnisse verstehen, diese in angemessene und vor allem zeitgeistadäquate Rekrutierungskampagnen umsetzen, um sie letztendlich für uns zu gewinnen. In diesem Sinne ist es wichtiger denn je, das Onboarding als Prozess, eingebettet in das Faktorentrapez von Unternehmensdarstellung, Bewerber, Human-Resources-Abteilung und der Führung zu verstehen. Wohl dem, der dies erkannt hat und es nicht zu einer verpassten Chance werden lässt.

WENN DAS UNTERNEHMEN SEINE VERSPRECHEN NICHT HALTEN KANN

Bevor wir uns – bildlich gesprochen – am Flugsteig ins „Onboarding“ begeben, sollten wir noch einmal einen kurzen selbstkritischen Abstecher ins imaginäre Reisebüro machen. Die Flugerfahrung sollte nämlich für den neuen Mitarbeiter möglichst das halten, was der Reisevermittler einst versprach.

„Wir haben eine Kultur, bei der der Mensch im Mittelpunkt steht.“ Bei dieser Aussage bekommt selbst der illustre Neuzeit-Philosoph Richard David Precht eine veritable Gänsehautentzündung. Wenn ein Unternehmen sich diesem Credo wahrhaftig hingegeben hat, dann ist es ein solch originärer Teil seines Kulturerbigs, dass es nicht mehr erwähnenswert ist. Das sollte es auch gar nicht sein, denn es ist implizit. Menschen machen Erfolge. Außerdem haben sie in ihrem Unternehmen viel Erwähnenswerteres, Sicherheitsschaffendes, aber vor allem Echtes bereits vollbracht. Sie müssen gar nicht befürchten, dass sie im Anwerbungsprozess in die Falle des Überversprechens, dann aber Unter-Liefers laufen werden.

© pict rider/stock.adobe.com



FEEDBACK

Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf www.auaplus.de

Sagen Sie einfach und ehrlich, wie es ist! Sie haben es über die Jahre hinweg geschafft, wirtschaftlich und auch auf der Ebene eines menschlichen Umgangs im Unternehmen erfolgreich zu sein. Sie haben Arbeitsplätze geschaffen und erhalten. Sie haben es indirekt möglich gemacht, dass die Kinder von Mitarbeitern Universitäten besuchen und Ausbildungen machen konnten. Es wurden Häuser, mit (meist nachträglich) angegliederten Carports fürs mobile Zweitheim auf Rädern, gebaut. Sie haben Wohlstand, Besitz und Möglichkeiten zum Urlauben geschaffen. Nun kommen im „An-Bord-Bringen“ weitere Mitarbeiter hinzu, was durch die bisherigen Erfolge überhaupt erst möglich wurde.

Diese entlastenden Gedanken schon einmal vorab als Bestätigung, Beruhigung und wohlwollende Handreichung wider den Drang einer künstlich-inflationären Selbstdarstellung.

Cooltur vs. Kultur: Chill-ut-Lounges für die Mitarbeiter sind nett, aber es ist eben nur „der kleine Gruß aus der Küche“. Eine nachhaltige, langfristige und vor allem wahre Kultur, mag sie auch noch so konservativ sein, ist allemal besser als kurzfristige eindruckheischende, minderwertige Großzügigkeiten. Ihre zukünftigen Mitarbeiter, auch die der Y/Z-Generation, freuen sich auf solide Beständigkeit. Gern auch ohne Hype.

„Ein kulturelles Firmenkorsett mag zwar auf den ersten Blick eng erscheinen, aber die Stützwirkung ist dadurch auch erheblich größer.“

DIE „LIEBER GRÜBELN, STATT DÜBELN“-GENERATION

Ein Unternehmen oder auch eine gemeinwohlorientierte Einrichtung sind menschliche Zweckgemeinschaften mit einer Primäraufgabe. Dies nicht nur im Ringen um wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch im Streben nach einer höheren Sinnstiftung. Es wäre eine Pflicht-Verantwortungs-Verdrehung zu erwarten, dass die Primäraufgabe der Organisation hauptsächlich darin besteht, asymmetrisch, eine Wohlfühlkulisse zur persönlichen Entfaltung der Mitarbeiter zu bieten. Auch die zukünftigen Mitarbeiter müssen erkennen, dass sie in dieser Austauschbeziehung die Pflicht haben, die Organisation durch Leistung abzusichern.

Die gute Nachricht: Ihre neuen Mitarbeiter der vermeintlichen Y/Z-Generationen errahnen das und wollen auch an der Übersummenhaftigkeit der Resultate eines gegenseitig unterstützenden Kollegiums teilnehmen. Obgleich einer der wesentlichen Karriereanker dieser Generationen eine gewünschte „Lebensstil-Integration“ im Arbeitsverhältnis ist, so sind sie weit weniger idealistisch und weit mehr pragmatisch, als wir denken. Sie streben eher nach Sicherheit, Struktur und zugewandter Führung als nach grenzenloser Entfaltung. Der Verlust eines normativen Rahmens – eines definierten Handlungskanals – bedeutet auch und oft eine Haltlosigkeit für den Mitarbeiter.

„Tell the Truth and trust the Process“: Versuchen Sie einmal, der neuen Mitarbeiterin freiwillig und bereits vor dem Eingehen der Arbeitsbeziehung Dinge zu erläutern, die ihr Unternehmen aktuell nicht zu leisten vermag, an

denen aber gearbeitet wird. Die mitdenkende neue und talentierte Mitarbeiterin wird Ihnen Ihre Ehrlichkeit, unter Umständen mit einer Zusage, danken.

EXKURS: MITARBEITERBEWERTUNGEN

So sehr Ihnen ein sicheres Umgehen mit den sozialen Medien beschert sein mag, so sehr sollten Sie sich auch des aktuellen „Bewertungswahns“ bewusst sein. Mit anderen Worten, unterschätzen Sie nicht die Tragweite von Unternehmensbewertungen in den sozialen Medien. So wahrheitsfern diese teilweise auch sein können (z. B. selbstverschuldete Enttäuschung eines ehemaligen Mitarbeiters), so können Kommentare wie „in diesem Unternehmen verdient nur einer“ ganze Rekrutierungskampagnen negativ beeinflussen. Nehmen Sie diese „literarischen Auswürfe“ ernst und antworten Sie entschärfend darauf.

PROZESS-ONBOARDING DURCH MENTOREN

Wie bereits erwähnt, ist das An-Bord-Bringen neuer Mitarbeiter ein nachhaltig-langfristiger Prozess. Keine kurzweilige Drei-Akt-Tragödie, bestehend aus Auftakt, Zuspitzung und letztlich Katastrophe. Wobei es in Letzterer, oft gegen den guten Willen aller Beteiligten, durchaus auch kostspielig enden kann.

„Das konsequente Einhalten eines Einarbeitungsplans seitens eines Arbeitgebers und dessen Aktualität betragen durchschnittlich drei Tage.“ Entgegen dieser nicht gerade ermutigenden Kennzahl haben Konzerne wie BP Oil America bereits in den späten 80ern im Onboarding ein sechsmonatiges Betreuungsprogramm für neue Mitarbeiter eingerichtet. Der Gedanke ist nicht neu, sondern hat eher neues Gewicht erhalten aufgrund der beziehungskonzentrierten Wertekulisse der Generationen Y/Z. Diese Mentorenprogramme bieten Sicherheit für das neue Mitglied des Kollegiums in der emotionalen Hochphase eines Neustarts und erschaffen eine wichtige Fortsetzung, besser: eine Brücke der Vertrautheit zwischen dem bisher Bekannten (Familie und Freundeskreis) und dem noch recht Unbekannten einer professionellen Arbeitsumgebung. Diese Programme bieten, auch aufgrund ihrer längeren Laufzeit, die folgenden Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer:

- Ein u. U. wahrgenommener Wertbeimessungsunterschied, den der neue Mitarbeiter wahrnimmt im Hinblick auf das Verhalten des Arbeitgebers zwischen der Zugewandtheit im Bewerbungsprozess und der Ankunft in der Realität des Alltags, kann abgefedert werden.
- Führen ist ein Können, ein Wollen und ein soziales Dürfen. Das Dürfen wurde bereits implizit im Onboarding der Nachwuchsführungskraft mitgeteilt. Vom Wollen der Bewerber gehen wir aus. Wie sieht es jedoch mit dem Können aus? Die firmeninterne Betreuungsperson kann sich einen langfristigen Eindruck zum neuen Mitarbeiter verschaffen, ganz besonders hinsichtlich dessen voraussichtlicher Fähigkeit, Menschen zu leiten.

- Durch den mehrmonatigen engen Kontakt zwischen neuem Mitarbeiter und Betreuer, erfährt der Mentor auch wichtige Dinge zum eigenen Unternehmen. Die neu hinzugekommenen Kollegen sind (noch) wertvolle Seismografen, wenn es um die Pulsmessung des Unternehmens geht. Sie können am Anfang noch die einfachen, oft entlarvenden Fragen stellen, die anderen schon lange nicht mehr in den Sinn kommen. Das gefällt nicht jedem. Somit sollte die betreuende Person auch mit „Skip-Level“-Autorität versehen sein, um gegen die hierarchische Schwerkraft und über Leitungsebenen hinaus nach „ganz oben“ über mögliche Probleme, die im Onboarding sichtbar werden, berichten zu dürfen, gar zu müssen.

EXKURS: „DER BEAMTENMANTEL IST ENG, ABER WARM“

Nicht lächeln, sondern lernen. Die neuen Jobaspiranten haben den öffentlichen Dienst entdeckt. Obgleich öffentliche Einrichtungen und Behörden oftmals eher rigide wirkende administrative Abläufe aufweisen, so bestechen sie aber auch gerade deswegen durch teils sehr strukturierte (Einarbeitungs-)Prozesse. Der sicherheitsaffine Bewerber der Generation Y oder Z erfährt hier vor allem erst einmal das beruhigende Gefühl der gesuchten Vorhersehbarkeit.

Das dies u. U. auch ein Vorbote eines zukünftig eher engen Handlungsspielraums ist, wird in Kauf genommen. Es ist nun an der öffentlichen Einrichtung oder Behörde, diesen Spielraum für den neuen Mitarbeiter zwar nicht gänzlich als „Tanzen in Fesseln“ zu beschönigen, jedoch auch die Vorteile dieser eher strukturierten Umgebung zu unterstreichen.

VERTRAUEN SIE IN SICH SELBST UND IN DAS GESCHAFFENE

Haben Sie auch Vertrauen zu Ihren Neuen! Vor allem in die idealistischen jungen Wilden. Auch sie werden eines Tages – um im Bild des Flugs zu bleiben – nach 36 Stunden in Sydney eintreffen. Dort werden die jungen wilden Geschäftsreisenden versuchen, das Rennen zum abholenden Fahrzeug des einheimischen Fahrers zu gewinnen, denn wer hinten sitzt, darf schlafen. Wer vorne sitzt, muss reden. Dies alles vor der gänzlich ernüchternden Gedankenkulisse, dass sie am nächsten Morgen um 8:00 Uhr Ortszeit, beim Kunden, nicht nur zum Kaffeetrinken eingeladen wurden.

Führen Sie mit Zuversicht. Analog zu diesem Beispiel auch gern mit einer Erzählung. Dies in der Gewissheit, dass das Erzählte ungleich stressfreier ist, als es das Erlebte sein wird. Sie wissen das. Die jungen Wilden werden es eines Tages selbst erfahren (müssen).

Schätzen Sie Ihre Kultur! Ob Sie diese als leitende Kraft nun persönlich und aktiv mitgestalten oder ob die Kultur „selbstständig“ aus den Rängen der Mitarbeiter entsprungen ist, ist vollkommen unerheblich. Wenn Ihre gesamte Einkaufsabteilung täglich um 8:15 Uhr geschlossen in die Cafeteria zum Kaffeeautomaten migriert, dann

haben Sie dort ein Team und Sie haben Kultur. Glückwunsch! Die Überindividualität zumindest dieser Abteilung steht und Sie müssen sich keinerlei Sorgen mehr zur gegenseitigen Urlaubsplanabstimmung, zumindest nicht im Einkaufsteam, machen.

Vertrauen Sie – sich selbst und dem Betriebsratsvorsitzenden, der sich nicht nur in seiner Rolle, sondern auch durch die Führungsmannschaft und in der Firmenkultur so bestätigt und akzeptiert fühlt, dass er zur Weihnachtsfeier ein Gedicht in lokaler Mundart vorträgt. Das Gedicht müssen Sie gar nicht verstanden haben. Was Sie aber haben, ist Vertrauen, und zwar nicht nur zum, sondern auch im Betriebsrat.

FAZIT

Der Onboarding-Prozess eines neuen Mitarbeitenden sollte durch prozedurale Durchgängigkeit, Vorhersehbarkeit und Nachhaltigkeit geprägt sein. Hier hat sich das innerbetriebliche Engagieren eines Mentors, besser eines Begleiters, als vorteilhaft erwiesen. Diese (wohl-gewählte) Person fungiert nicht nur als Mittelsperson zwischen dem neuen Mitarbeiter und dem Unternehmen, sondern pflegt auch eine wichtige Vertrauensbrücke, wenn es um das Ankoppeln des neuen Mitarbeiters an ein weiteres Zugehörigkeitssystem, nämlich die professionelle Arbeitsumgebung, geht, zusätzlich zu Zugehörigkeitssystemen wie Familie und Freundeskreis.

Obgleich Bewerber mehr und mehr nach dem Karriereanker „Lebensstil-Integration“ in der Unternehmenswahl suchen, so bedeutet dies nicht unbedingt grenzenlos gewünschte Entfaltungsmöglichkeiten, sondern eher Pragmatismus und Vorhersehbarkeit in der Arbeitsumgebung, sodass der jeweilige Lebensstil überhaupt erst planbar verfolgt werden kann. Bieten Sie diese strukturgebenden Aspekte bereits im Prozess des Onboardings.

Eine Unternehmensstruktur und -kultur, die Grenzen aufweisen kann und auch muss, bietet Verfahrensrichtlinien und somit Sicherheit für das Navigieren der Mitarbeiter in deren Handlungskanälen.

Widersetzen Sie sich dem Drang, einer kundenartigen Erwartungshaltung seitens des Y/Z-Bewerbers in allem nachzukommen. Diese Generationen legen wesentlich mehr Wert auf Inhalt als auf eine ansprechende Verpackung. Vergessen Sie bitte nicht, dass Führen zielbezogene und oft dankbar entgegengenommene und vor allem sortierende Einflussnahme ist. Definieren Sie die Bojen, die das Fahrwasser abgrenzen und führen Sie fair und zugewandt, aber führen Sie. Das bringt Sicherheit und verleiht dem neuen Mitarbeiter langfristig die Sicherheit, mutig-mitdenkend, innovativ und selbstbestimmt im Sinne des Unternehmens sein zu dürfen.

Betrachten Sie Delegation als Befreiung und nicht als Machtverlust. Geben Sie denen, die sich bewährt und es verdient haben, die Chance, am Ruder zu stehen. Sie werden es Ihnen mit Respekt, Identifikation mit der Firma, aber vor allem mit persönlicher Loyalität danken. ■

UNSERE AUTOREN



© DGsv/Christian Rolfes

Lutz Reiprich

Coach, Organisationsberater und Supervisor der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGsv), Partner in der Beratungsfirma Reiprich & Kollegen in Göttingen



© DGsv/Christian Rolfes

Paul Fortmeier

Vorstandsvorsitzender & Sprecher der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGsv), Coach und Supervisor (DGsv), Organisationsberater, Köln