

**Onboarding –
ein Design-Vorschlag**

Onboarding - ein Design-Vorschlag

Dieses Design geht über das Transitioncoaching¹ hinaus, indem es einen 90-tägigen Prozess definiert und Anregungen über diese Zeit hinaus gibt.

Schlüsselemente

1. Leadership-Development Team
2. Onboarding Plan
3. Informationen und Ressourcen Back up
4. Klären der Erwartungen aller Key-Stakeholder
5. Erste Ergebnisse

Prozessschritte

1. Vor dem Eintritt
2. Erste 45 Tage
3. Erste 90 Tage
4. Erste 180 Tage
5. Erste 12 Monate

Beschreibung der Schlüsselemente

1. Leadership-Development Team

Für jeden neuen Executive wird ein „on-boarding“-Team eingerichtet bestehend aus:

- künftigen Vorgesetzten (hiring manager)
- „peer coach“
- HR Generalist (evtl. zusätzlich MD Fachperson)
- externer Onboarding Coach

Ziel ist es,

- die Rolle der neuen Führungsperson im Onboarding-Prozess zu klären und zu stärken (Eigeninitiative und Angebot vom LD Team);
- die „Onboarding-Periode“ möglichst effizient und effektiv zu gestalten und damit die Einarbeitungszeit zu verkürzen;
- die notwendigen HR-Ressourcen für den Prozess zur Verfügung zu stellen;
- das Konzept des „Peer Coachings“ bei der neuen Führungsperson vorzustellen;
- den externen „Onboarding Coach“ als Ressource vorzustellen.

Das Leadership Development Team trifft sich wöchentlich und entscheidet in den ersten 90 Tagen über Aktivitäten und Massnahmen. Danach übergibt es diese Aufgaben an die vorgesetzte Führungsperson.

2. Onboarding Plan

Dieser beschreibt in schriftlicher Form den chronologischen Ablauf, Inhalte und die Meilensteine in den ersten 12 Monaten.

Beispielhafte Elemente:

- „Vor Eintritt“-Aktivitäten, z.B. Treffen mit Onboarding Coach, Informationen im Vorfeld
- Treffen mit LD Team
- Treffen mit „peer coach“ und „peer“ Treffen nach 30 und 60 Tagen
- Bestehende Aktivitäten und Plattformen kennenlernen
- Integration in bestehende Executive-Programme
- Key Stakeholder Treffen
- Performance Review erste 90 Tage
- Erreichte Ergebnisse besprechen nach 180 Tagen
- 360° Feedback nach 12 Monaten

Alle Elemente können in bestehende Onboarding Programme aufgenommen oder Teile davon als Ergänzung genutzt werden.

3. Informationen und Ressourcen Back up

Hier geht es um die Information, die der Executive und die Stakeholder benötigen, um das Onboarding erfolgreich zu gestalten und die damit verbundenen Ziele zu erreichen.

- Anliegen des Executive klären
- Anliegen des Teams klären
- Moderiertes Teamtreffen
- Welche Informationen zur Kultur und Organisation sind verfügbar und wo lernt der Executive typische Unternehmenskultur kennen?

4. Klären der Erwartungen aller Key-Stakeholder

Im Rahmen des Onboarding gibt es feste Termine für gegenseitiges Feedback mit den wichtigsten Schlüsselpersonen. Dazu gehören auch die regelmässigen Gespräche mit dem Onboarding Coach. Wichtige Termine sind 45 und 90 Tage Review, „peer meetings“ und Integration in bestehende Programme und Plattformen.

5. Erste Ergebnisse

Zu Beginn des Onboarding macht die neue Führungskraft Aussagen zu den anzustrebenden Ergebnissen nach 90 Tagen in Bezug auf Finanzen, Leadership und Organisation.

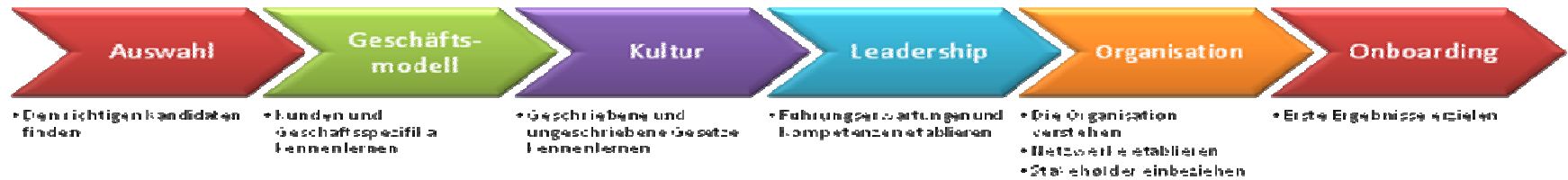
Dazu soll die neue Führungskraft die Möglichkeit haben mit möglichst vielen Personen im Unternehmen zu sprechen, aber vor allem natürlich mit seinem Vorgesetzten und dem Onboarding Coach.

Wichtigstes Meeting dafür ist das 180-Tage-Treffen, um das Erreichte und das Offene zu besprechen und gemeinsam Massnahmen und Unterstützungsaktivitäten zu definieren.

Einige Anmerkungen

- Das Bestreben eines Unternehmens muss sein, die neue Führungskraft schnell und solide in die neue Position einzuführen.
- „Entgleisungen“ sind teuer und lähmen die Organisationseinheit, manchmal das ganze Unternehmen.
- Der Prozess kann demnach als „Frühwarnsystem“ genutzt werden mit dem Ziel, rechtzeitig die notwendige Hilfe bereit zu stellen.
- Die Vielzahl von Interventionen über eine lange Zeitdauer sorgt für eine ganz andere Qualität von Executive Onboarding.
- Entwicklungsverantwortliche für neue Executives, insbesondere aus der oberen Führungsebene, nehmen die Rolle oft nur ungenügend wahr.
- Der Leadership Development Partner und/oder der externe Onboarding Coach sind erfolgskritische Faktoren im Prozess. Dementsprechend wichtig ist deren Kompetenz und Persönlichkeit.
- Das Einhalten der Meilensteine ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Damit wird rechtzeitig und verbindlich dafür gesorgt, dass die neue Führungskraft nicht von den „Zeitfenstern“ des Vorgesetzten abhängig ist.
- Regelmässige Feedbacks sorgen für rechtzeitige, gegenseitige Abstimmung und Erwartungsklärung; ein zentrales Merkmal für dieses Design.

¹ Transitioncoaching ist die Begleitung von intern oder extern rekrutierten Führungskräften in einer neuen Führungs- oder Schlüsselposition. Es kann Führungspersonen als freiwilliges Angebot vorgeschlagen werden, z.B. in den ersten Monaten 8 - 12 Coachingsessions.



Inhalte						
Leadership Development Team	Team trifft sich, um Onboarding Prozess vorzubereiten	Executive erhält relevante Firmeninformationen vom Vorgesetzten und LD Team, inkl. Prozess-Ablauf	Nach 45 Tagen Stakeholders Feedback-Meeting, Anpassung der Aktivitäten	Intensive Auseinandersetzung mit Leadership-Verständnis und Werten	90/100 Tage Session mit Vorgesetzten und CEO über erreichte Ergebnisse und Aktionsplan	Übergabe an den Vorgesetzten
• HR	Koordiniert Onboarding Prozess	Sorgt für erste Kontakte	Vorbereiten des Stakeholders Meeting	Erarbeiten von Entwicklungsmassnahmen	HR Aktionsplan bis 12 Monate nach Start 360° Feedback	
• Peer Coach	Liefert „Insider“ Informationen	2-4 Gespräche in den ersten Wochen, danach nach Bedarf (kann von beiden Seiten initiiert werden)	„Peer“ Integrations-Meetings		Nach 90 Tagen Peer Feedback Treffen (ca. 3-4 TN)	
• Ext. Coach	Bearbeitet mit dem Executive innen und aussen Kontext	Wöchentliche Gespräche und Teilnahme an allen LD Thema Sitzungen				Anspruch auf 6-8 zusätzliche Coaching-gespräche (nach Bedarf)



Schoch & Partner - "turning strategies into success stories"

© Copyright: