

**Griß enk!** Was einen Spanier, eine Ägypterin und eine Amerikanerin samt Familie dazu bringt, nach Tirol zu ziehen – und warum professionelles Onboarding ein doppelter Gewinn ist.



Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

**> Eine kleine Gemeinde im Tiroler Unterland.** Ein Schweizer Pharmakonzern hat dort eine große Produktionsstätte und benötigt Spezialisten aus der ganzen Welt. Tiroler haben sich nun zwar prächtig mit dem Tourismus arrangiert, aber Weltoffenheit an sich ist nicht gerade ein Tiroler Leitmotiv (als gebürtiger Tiroler darf der Autor dieses Kommentars dies einfach mal so behaupten). Wie bringt nun ein Konzern einen Spanier, eine Ägypterin, eine Amerikanerin samt Familie dazu, dort auch zu bleiben? Es ist natürlich immer eine höchst individuelle Angelegenheit, sich wohlfühlen, aber die Firma versucht explizit, für eine sanfte kulturelle Landung zu sorgen: Neuen Mitarbeitern wird ein bewusstes Wahrnehmen der kulturellen Besonderheiten des Landes in einem speziellen Onboarding-Seminar ermöglicht. Die Kenntnis über Geschichte, lokale Bräuche oder sprachliche Eigenheiten dreht oft basses Erstaunen der »Zuakroasten« in lächelndes Verständnis. Eine echte Win-win-Situation: Den Mitarbeitern fällt der tägliche Umgang in der ungewohnten Umgebung schlagartig leichter und das Unternehmen spart sich weitere teure Rekrutierungskosten.

Laut internationalen Studien verlassen durchschnittlich knapp 40 % der neu an Bord gekommenen Führungskräfte innerhalb von 24 Monaten wieder das Unternehmen. Sie scheitern an beiderseitigen falschen Erwartungen oder kulturellen Missverständnissen – oft, weil es an Unterstützung während

der ersten Monate im neuen Betrieb fehlt. Deshalb haben viele Unternehmen eigene – mehr oder weniger formalisierte – Mentorenprogramme ins Leben gerufen, um dieser ungewollten Fluktuation zu begegnen. Dabei übernimmt eine in der Firma schon erfahrene und hierarchisch höher stehende Führungskraft eine Art Patenschaft für den neu ankommenden Mentee. Sie öffnet ihm Türen, gibt Ezzes und ist Sparringpartner bei den kniffligen Fragen der Unternehmenskultur. Gerade das abstrakte, aber stets wirksame Kraftfeld Unternehmenskultur ist ein Hort für Missverständnisse und bietet vielerlei Gelegenheiten, aus scheinbar unerklärlichen Gründen zu scheitern. Nicht umsonst wird Unternehmenskultur als »die Körpersprache eines Unternehmens« bezeichnet – und die sollte man möglichst schnell richtig deuten lernen. Von der Patenschaft profitieren aber auch die Mentoren, indem sie neue, unverbrauchte Sichtweisen auf das eigene Unternehmen gewinnen. Damit erhalten Top-ManagerInnen eine Chance, eingefahrene Bahnen zu überdenken und über eine allfällige vorhandene Betriebsblindheit zu reflektieren – denn »der Fisch im Wasser kann schon lange nicht mehr sagen, was nass eigentlich heißt«.

Letztlich geht es aber wie bei anderen »weichen« Faktoren auch beim Onboarding um harte Zahlen. Der Pharmariese macht Onboarding nicht zur altruistischen Steigerung des Wohlfühlfaktors. Es gilt primär, hohe Fluktuationskosten zu vermeiden, wenn teure Spezialisten bereits nach kurzer Zeit wieder »Pfiat enk!« sagen.

**Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater, Executive-Coach und Wirtschaftsmediator.

[www.herbertstrobl.cc](http://www.herbertstrobl.cc)

“

Wer in ein neues Unternehmen kommt, betritt Neuland. Dort herrscht eine andere Kultur, eine andere Sprache wird gesprochen, es gibt andere Gepflogenheiten. Im Grunde bräuchte man einen Reiseführer, um sich zurechtzufinden.

”

viert. Der Start war durch diese Erfahrung für das Unternehmen und mich wesentlich holpriger.«

Diese Diskrepanz setzt sich fort: auf der einen Seite der Vorgesetzte, der sich von dem neuen Mitarbeiter mit den vielversprechenden Bewerbungsunterlagen wahre Wunderdinge erhoffte und nun feststellt, dass dieser auch nach Wochen noch nicht so produktiv ist wie erwartet – auf der anderen Seite der enttäuschte Mitarbeiter, der sich von Anfang an nicht willkommen fühlt und vielleicht auch noch nötige Arbeitsmittel und Wissen über frühere Projekte mühselig selbst zusammensuchen muss.

#### >> Neuland erkunden <<

Wer in ein neues Unternehmen kommt, betritt Neuland. Dort herrscht eine andere Kultur, eine andere Sprache wird gesprochen, es gibt andere Gepflogenheiten. Im Grunde bräuchte man einen Reiseführer, um sich zurechtzufinden.

Nicht zufällig ist der Begriff »Onboarding« an Schiffs- oder Flugreisen angelehnt, wo die Passagiere bereits beim Check-in freundlich begrüßt und zu ihren Plätzen geleitet werden. Dort steht wieder eigenes Personal zur Unterstützung bereit. Entfiele dieser Service, würden sich die Urlaubsgäste zu Recht brüskiert fühlen und diesen Reise-