



## Die ersten 100 Tage

- Inplacement



**Empowering the right people**

empowering the right people

## Teure Fehlstarts vermeiden

Zwei Hauptaufgaben hat das moderne Personalmarketing. Man kann diese auf die einfache Formel reduzieren: **erst gute Mitarbeiter finden und dann binden!**

Das Inplacement umfasst alle Aktivitäten zur systematischen, zielgerichteten Einarbeitung und Integration von neuen Mitarbeitern. Es verpflichtet die Parteien Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur sorgfältigen Vorbereitung und Durchführung des Prozesses.

Untersuchungen haben ergeben, dass bis zu einem Drittel aller neuen Mitarbeiter in den ersten Wochen und Monaten wieder kündigen. Die Kosten, die dadurch entstehen, sind nicht nur hoch, sondern vor allem vermeidbar!

Allein die Aufgabe, gute Mitarbeiter zu finden erfordert von den Verantwortlichen des Personalmarketings viel Initiative und Aufwand, denn qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu finden wird immer schwieriger. Ebenso wichtig wie das Recruiting ist die zweite große Aufgabe des Personalmarketings:



**Das Binden guter Mitarbeiter und so genannter „High Potentials“ an das Unternehmen.**

Diese Aufgabe entwickelt sich zu einer großen Herausforderung, da in den ersten Monaten der Organisationszugehörigkeit die Identifikation der Mitarbeiter entwickelt wird. Die Art und Weise der Einführung eines neuen Mitarbeiters bestimmt seine spätere Einstellung zu Arbeit und Arbeitsumgebung.

Ein neuer Mitarbeiter entscheidet binnen der ersten 12 Monate über die Dauer seiner Firmenzugehörigkeit. Der Mitarbeiter wägt ab, ob er nur die nächsten 2 - 3 Jahre voll macht, um sich keinen Karriereknick zuzufügen, oder ob er langfristig im Unternehmen bleibt.

Was können Unternehmen und Mitarbeiter tun um sich und der Organisation den Start zu optimieren? Aus dem Blickwinkel der beteiligten Parteien haben wir die Situation betrachtet.

### **1. Der Arbeitgeber**

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist im Tagesgeschäft eine Ausnahmesituation. Führungskräfte stehen nicht jeden Tag vor dieser Herausforderung. Daher ist der Prozess des Inplacements bei den meisten mittelständigen Unternehmen nicht definiert.

Hier besteht ein dringender Handlungsbedarf, zumal wir davon ausgehen, dass die Ressource Mensch und hier im speziellen der hoch qualifizierte Mitarbeiter immer mehr Einfluss auf den Unternehmenserfolg nimmt.

Seitens des neuen Arbeitgebers sollte man im Rahmen einer realistischen Rekrutierung bereits im Vorfeld enttäuschten Erwartungen und Erwartungshaltungen der Kandidaten zuvorkommen. Dem Bewerber kann man schon während des Auswahlverfahrens sowohl positive als auch negative oder zu mindest kritische Aspekte der Stelle realistisch vermitteln.

#### **Ein erfolgreiches Inplacement sichert den Managementnachwuchs aus den eigenen Reihen im Unternehmen.**

Bereits vor dem ersten Arbeitstag sollten dem Mitarbeiter möglichst viele Informationen über seine neue Arbeitsumgebung zur Verfügung stehen.

Einige Unternehmen stellen den Kandidaten Einführungsschriften oder adäquate Informationsbroschüren, Arbeitsplatz- und Betriebsbesichtigungen zur Verfügung oder es findet ein Einweisungsgespräch mit dem direkten Vorgesetzten statt.

#### **Empfehlungen für den Arbeitgeber:**

(...)

Seitens des Arbeitgebers bieten sich einmal wieder Checklisten für die direkten Vorgesetzten an, in denen vorgegeben wird, welche Aufgaben zu welcher Zeit erledigt werden sollen. Von der Betriebsbesichtigungen bis hin zur Einführung in die Arbeitsaufgabe, die Organisationsstruktur oder die Erstellung eines Laufzettels. Mithilfe dieses Instrumentariums wird vermieden, dass während der mit Stress beladenen Einarbeitungsphase notwendige Informationen verloren gehen.

Die persönliche Begrüßung durch die Geschäftsführung wirkt äußerst motivierend auf neue Mitarbeiter. Vielleicht bietet sich ein gemeinsames Essen in größerer Runde an. Auch die Anwesenheit des direkten Vorgesetzten am ersten Arbeitstag des Mitarbeiters zeugt von Respekt gegenüber dem neuen Mitarbeiter.

#### **Der Pate**

Seitens des Arbeitgebers kann dem neuen Mitarbeiter ein erfahrener Kollege als Pate zur Seite gestellt werden. Der Pate hat die Aufgabe den neuen Mitarbeiter über die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze der Unternehmung zu informieren. Er wird die Integration in die Arbeitsgruppe unterstützen und bei der Einarbeitung behilflich sein.

(...)

#### **Das Mentorensystem**

Für die Entwicklung von neuen Mitarbeitern und Nachwuchsführungskräften kann ebenfalls ein Mentorensystem eingesetzt werden. Hierbei übernimmt eine hierarchisch höher gestellte Führungskraft als Mentor Verantwortung für den Mentee. Er berät und unterstützt den neuen Mitarbeiter.

Der Mentor soll grundsätzlich als neutraler Ansprechpartner auftreten und bei Problemen zwischen Vorgesetztem und neuen Mitarbeiter coachen.

## **2. Der Arbeitnehmer**

### **Beschleunigen Sie den Start**

Wie bereits erwähnt, ist die Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Tagesgeschäft der Unternehmen und Führungskräfte eine Ausnahmesituation.

Bereichs-, Team- und Personalleiter stehen nicht jeden Tag vor dieser Herausforderung. Daher ist der Prozess des Inplacements in wenigen mittelständigen Unternehmen definiert. Man ist sich der hohen Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter und der getätigten Personalinvestition nicht immer bewusst. Wie bereits erwähnt besteht hier Handlungsbedarf. Diese Erkenntnis hat sich allerdings längst nicht in allen Unternehmen durchgesetzt.

(...)

### **Bereiten Sie sich auf den ersten Tag vor und beachten Sie folgende Punkte:**

(...)

### **Die ersten 5 Tage**

Besonders in den ersten Tagen geht es erneut darum, dass Sie sich als neuer Mitarbeiter gut verkaufen. Präsentieren Sie sich von Ihrer besten Seite. Sie bewerben sich um nichts weniger als die Gunst und wohlwollende Betrachtung Ihrer Umgebung.

Machen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern und Kollegen vertraut. Tauschen Sie soziale Informationen über Familie, Hobbies und Interessen aus. Bemühen Sie sich Namen und Affinitäten Ihrer Umgebung zu registrieren und führen Sie sich in den Kaffee- und Essensgemeinschaften ein. Lassen Sie sich nicht vereinnahmen, aber seien Sie verbindlich, freundlich und kompetent. Im Vordergrund steht die schnelle Einarbeitung in den Aufgabenbereich. Vermeiden Sie Keilereien und Arroganz auch gegenüber Ihrem Team: „Das will ich Ihnen gleich sagen, so geht es bei mir ...“

### **Die ersten 100 Tage**

„Der Neue“ oder „die Neue“ steht im Mittelpunkt des Interesses und der gespannten Erwartungen der alt gedienten Mannschaft. Aus Ihrer Sicht haben Sie als externer neuer Mitarbeiter den Vorteil, Dinge zu sehen und zu erkennen, da Sie noch nicht betriebsblind sind. Dies ist Ihre Chance, Ansätze zu erkennen, wie Sie Prozesse optimaler gestalten und Handlungen rationeller abwickeln können.

Doch Gefahr droht! Manche wollen zu schnell handeln, noch bevor sie die Rahmenbedingungen und Hintergründe kennen. Warum werden die Dinge genauso gemacht? Seien Sie sich dieser Gradwanderung bewusst und agieren Sie nach dem Motto: Gutes zu bewahren, Schwaches verbessern und dabei behutsam sein.

**Jeder Veränderungsprozess verursacht Ungewissheit und Ängste.** Dann werden Sie sicher gut vorankommen. Aber auch Ihr Chef bedarf besonders behutsamer Behandlung. Er möchte seine Personalentscheidung bestätigt wissen.

(...)

**Versuchen Sie diese Situationen (und Ihren Chef) zu managen – z.B. wie folgt:**

(...)

### **Ihre neuen Kollegen**

Ihre neuen Kollegen sind Ihnen zunächst einmal nicht bekannt. Daher gehen Sie locker, offen und natürlich auf sie zu. Suchen Sie Gespräche und Kontakte. Dabei zeigen Sie Interesse, fragen viel und hören aktiv hin. Schnell werden Sie merken, welche Kollegen Sie als ernstzunehmende und loyale Stütze ansehen dürfen.

### **Ihre Mitarbeiter - Ihre Führungsaufgabe**

Bitte Sie den verantwortlichen Personalleiter oder Personalreferenten um die gemeinsame Durchsicht der Personalakten Ihrer Teammitglieder. Hinterher haben Sie einen „Double-Win“. Sie schaffen sich in der Personalabteilung einen Verbündeten, und Sie werden durch persönliche Kommentare und Informationen eine Reihe von Interna erfahren. Achten Sie bei Durchsicht der Personalakten auch auf Besonderheiten wie professioneller Werdegang, Familienstand und persönliche Interessen, Potenziale, Notizen aus Feedbackgesprächen, etc.

(...)



## **Für weitere Informationen wenden Sie sich an:**

**Janina Ney**  
CAS Competitive Advantage Strategies  
Personalberatung

Ignaz-Günther-Str. 10  
D-83629 Weyarn

Tel. : +49 (0) 8020 – 905 785  
Info: [www.cas-hr.com](http://www.cas-hr.com)  
E-Mail: [janina.ney@cas-hr.com](mailto:janina.ney@cas-hr.com)

Möchten Sie den kompletten Artikel kostenlos downloaden, dann klicken Sie [hier](#).