

Sofort abheben im neuen Job

Samstag, 4. Februar 2012

Die ersten 100 Tage nach dem Stellenwechsel

Eine neue Stelle gleicht oft einem Sprung ins kalte Wasser. Bis zu einem gewissen Grad ist dies im wahrsten Sinne des Wortes durchaus reizvoll. Werden neue Mitarbeitende jedoch komplett sich selbst überlassen, sind Ineffizienzen oder gar Schockzustände vorprogrammiert.

Von Peter Andereg ()*

Nach einem langen Personalauswahlprozess wird die Vertragsunterzeichnung von allen Seiten sehnsüchtig erwartet. Das Papier ist dann schnell unterschrieben, doch was passiert danach? Für viele Unternehmen ist mit der Unterschrift die Einstellung besiegelt und der gedankliche Prozess des Auswahlverfahrens abgeschlossen. Doch auch die richtig selektionierte Person kann ihre Leistung in einer neuen Position nicht voll und sofort abrufen, wenn zu viele Stolpersteine im Weg liegen. Damit der Jobeinstieg nicht zum Hindernislauf wird, sollte er im Interesse aller vom Arbeitgeber sorgfältig geplant werden. «Fast Start» hat sich dabei zu einem im Personalwesen gängigen Begriff entwickelt. Doch eine freundliche Willkommenskarte und ein schöner Blumenstraus allein bewirken noch kein rasches Durchstarten an der neuen Position. Viel eher kann dieser Effekt von einem professionellen Wegbegleiter systematisch herbeigeführt werden. Er lenkt das Augenmerk auf realistische Zielsetzungen und ideale Rahmenbedingungen in der Startphase. Dies bringt sowohl bei intern wie extern rekrutierten Mitarbeitenden einen Mehrwert. Wenn neue Mitarbeitende schneller in den Geschäftsalltag integriert werden, ist der Nutzen nicht nur für das Unternehmen höher, sondern auch für die Mitarbeitenden. Ein beschleunigter Start wirkt auch gleich auf der Kundenebene fruchtbar. Finanziell äussert sich dies in einem guten Return on Investment, immateriell in einem angenehmen Arbeitsklima und ebensolchen internen und externen Beziehungen. Unternehmen, die systematisch optimale Rahmenbedingungen für einen «Fast Start» ihrer neuen Mitarbeitenden schaffen, profitieren zusätzlich von einem Imagegewinn auf dem Arbeitsmarkt. Sie senden attraktive Signale an die Arbeitnehmenden und erhöhen die Chancen, die Besten für sich zu gewinnen.

Assessment-Erkenntnisse nutzen

Durch ein allfällig vorgängig durchgeführtes Assessment sind die Stärken und Schwächen der Person, welche die neue Funktion übernimmt, genau bekannt. Dieses Wissen hilft beim Einarbeitungsprozess, da die Stärken richtig genutzt und Konfrontationen mit den Schwächen limitiert werden können. Die Erkenntnisse aus dem Assessment sind auch für den Vorgesetzten von hoher Bedeutung, denn sie dienen als Vorgaben für eine optimale Führung vom ersten Arbeitstag an. Wer Erkenntnisse aus dem Assessment nicht auf die Bedürfnisse des Unternehmens abstimmt und so konkret in einen Einarbeitungsplan integriert, verpasst eine grosse Chance. Neue Mitarbeitende, die dank dem Dialog mit ihrem Wegbegleiter wissen, wie sie ihre Stärken optimal in die neue Umwelt einbringen können, handeln effektiver und wirken selbstbewusster nach innen und nach aussen. Dadurch wird wiederum die Gefahr minimiert, dass ein guter Mitarbeitender nach nur kurzer Zeit frustriert abspringt. Es ist empirisch erwiesen, dass ein Assessment im Auswahlprozess die Fluktuationsrate nach der Einstellung bedeutend minimiert. Als minimale Ausprägung eines professionellen Assessments gilt die auf eine Person bezogene SWOT-Analyse.

Führungskräfte entlasten

Wenn ein Unternehmen innert kürzester Zeit seine Mitarbeiterzahl stark erhöht, gestaltet sich die Integration von neuen Mitarbeitenden besonders schwierig. Sind dann noch viele Vakanzen gleichzeitig zu besetzen, kann dies kaum intern bewältigt werden. Die Organisationsentwicklung fordert die Führungskräfte auf allen Ebenen. Ein zusätzliches Arbeitsvolumen durch die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden stellt eine enorm hohe Belastung dar. Zwar stehen Linienvorgesetzte immer in der Verantwortung, doch gerade in solchen schwierigen Situationen können externe Wegbegleiter Unterstützung bieten und Führungskräfte bewusst und gekonnt entlasten. Zudem liefern sie neutrale Hinweise zur Führung der neu eingestellten Person, was sowohl für die über- als auch für die unterstellte Position hilfreich ist und die Zusammenarbeit positiv beeinflusst.

Interne Wechsel nicht unterschätzen

Wird ein interner Wechsel vorgenommen, kann zwar viel Know-how transferiert werden, es entstehen aber auch neue Herausforderungen, die oft unterschätzt werden. Ein Rollenwechsel verändert immer die Gruppendynamik: Von einem Tag auf den anderen ist der intern Rekrutierte nicht mehr der nette Arbeitskollege, sondern der neue Chef, der Leistungen einfordert. In dieser ungewohnten Rolle muss er sich rasch zurechtfinden und Akzeptanz erlangen. Die veränderten Beziehungen erfordern besonders viel Führungsgeschick. Neue Rollen und Funktionen verlangen ausserdem eine andere Arbeitsorganisation. Schnell landet man bei alten Gewohnheiten, die in der neuen Position den Fortschritt hemmen. Die gezielte Förderung von Potenzialen hat sowohl auf die jeweilige Persönlichkeitsentwicklung als auch auf die Unternehmensentwicklung insgesamt einen positiven Einfluss und führt zu einer Steigerung der Profitabilität. Der Beizug eines externen Wegbegleiters ist sinnvoll, um bei einer beruflichen Veränderung die relevanten Fragen zu stellen. Mit regelmässigen Gesprächen oder einem Coaching wird die Persönlichkeit gezielt weiterentwickelt. Ebenso lassen sich Führungs- oder Organisationskompetenz ausbauen sowie Verhaltensweisen und deren Auswirkungen reflektieren. Im Zentrum steht der Mensch, in seinen Handlungen auf die Unternehmensstrategie und die damit verbundenen Prozesse ausgerichtet. So wird keine Zeit verloren, das Unternehmen kann seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit halten oder sogar steigern. Durch die professionelle Begleitung wird im Übrigen auch für andere Mitarbeitende ein positives Signal gesetzt. Damit das Durchstarten im neuen Job zum Erfolg für alle Beteiligten wird, sind klare Ziele festzulegen. Die individuellen Leistungsziele müssen in Zusammenarbeit mit dem Linienvorgesetzten und dem Berater zu Beginn des Anstellungsverhältnisses definiert werden. Durch die offene Kommunikation zwischen Berater, Mitarbeiter und Vorgesetzten kann sich der Mitarbeiter auf die vereinbarten Leistungserwartungen einlassen und daran gemessen werden. Die Zielvorgaben müssen überprüfbar sein, sodass die Fortschritte erkennbar werden. Der Wegbegleiter sorgt dafür, dass der 100-Tage-Plan auch tatsächlich aktiviert und das richtige Massnahmenbündel für eine optimale Performance ergriffen wird. Nur so kann aus dem Leistungsplan der grösstmögliche Nutzen gezogen werden.

Basis für nachhaltigen Erfolg

In der Politik hat der 100-Tage-Plan schon lange Tradition. Ein neu gewählter Bundesrat zieht nach den ersten hundert Tagen im Amt eine erste Bilanz. Ähnliches ist man sich auch vom mächtigsten Mann der Welt gewohnt, vom Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika. Weshalb sollte also im wirtschaftlichen Umfeld darauf verzichtet werden? Verläuft die Startphase erfolgreich, stehen die Zeichen gut für einen nachhaltigen Erfolg eines neuen Mitarbeitenden – mit dem richtigen Partner an der Seite ist dieser schon beinahe garantiert.

() Peter Anderegg, Director und Business Coach, ist Leiter der neuen Mercuri-Urval-Niederlassung Luzern. Die Schwerpunkte der internationalen Personal- und Managementberatung liegen in der Rekrutierung, den Assessments und im Talent Management. (Peter.Anderegg@mercuriurval.com)*