Mitarbeiterbindung durch Employee Experience

Einfangen reicht nicht

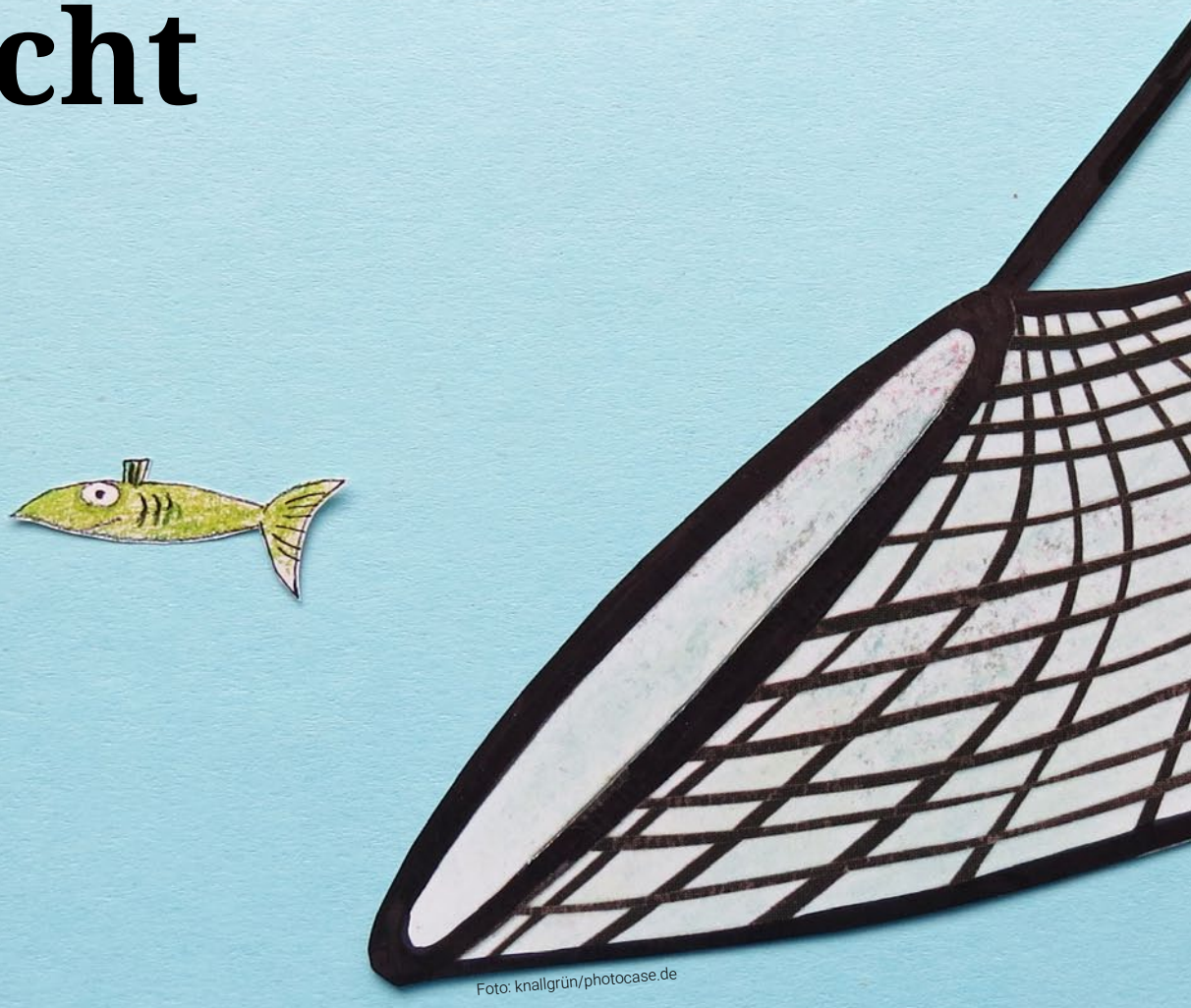


Foto: knallgrün/photocase.de

Angesichts des Fachkräftemangels müssen Unternehmen mehr denn je versuchen, gute Mitarbeiter an sich zu binden. Dabei sind sie oft zu nachlässig. Vor allem in der Phase nach der Rekrutierung versäumen es Unternehmen, die Basis für eine dauerhafte Beziehung zu legen.

Preview

- **Fehler in der Frühphase:** Wie Unternehmen es versäumen, Mitarbeiter von Anfang an zu binden
- **Employee Experience:** Warum Unternehmen den Jobeinstieg viel mehr aus Mitarbeitersicht betrachten müssen
- **Eine Frage des Vertrauens:** Warum Mitarbeiterbindung vor allem bedeutet, Enttäuschungen zu vermeiden
- **Erwartungsmanagement:** Wie Unternehmen stimmige Erfahrungen für neue Mitarbeiter ermöglichen
- **Professionelles Onboarding:** Wie eine gut geplante Einarbeitung die Integration und dauerhafte Bindung ans Unternehmen fördert

In vielen Unternehmensbereichen lässt sich derzeit ein Umdenken beobachten. Angebote, Services und Prozesse – alles wird konsequenter und radikaler denn je aus Kundensicht betrachtet: Welche Probleme hat der Endnutzer? Wie müssen sich Angebote ändern, damit sie noch nützlicher für ihn sind? Wo können Barrieren noch weiter abgebaut werden? Die Idee dahinter: Der Zugang muss für Kunden so einfach und angenehm wie möglich werden, alles muss ausgeräumt werden, was einem erfolgreichen Vertragsabschluss im Weg stehen könnte. Denn die Konkurrenz ist groß – und es gewinnt, wer den Wünschen und Erwartungen der Kunden am meisten entgegenkommt.

Ausgerechnet in einem besonders kritischen Bereich herrscht aber vielerorts noch das alte Systemdenken vor, das immer noch mehr von den Bedürfnissen des Unternehmens ausgeht als von denen der angepeilten Zielgruppe. Die Rede ist vom Arbeitsmarkt, genauer gesagt von der Einstellung und erfolgreichen Einbindung neuer Mitarbeiter. Zwar dürfte mittlerweile allen klar sein, dass sich der seit Jahren spürbare Fachkräftemangel durch den anhaltenden Boom und die demografische Entwicklung immer weiter verschärft. Teile des Arbeitsmarktes sind regelrecht leergefegt, fähige Leute zu finden und anzulocken

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: www.managerSeminare.de/podcast

Gerade die ersten Erfahrungen im neuen Job sind fundamental: Hier wird der Grundstein für eine langfristige Arbeitsbeziehung gelegt – oder eben nicht.

wird immer aufwendiger. Die einmal Gefundenen dauerhaft ans Unternehmen zu binden, sollte daher oberste Priorität haben, vor allem für kleine und wenig bekannte Arbeitgeber, die sich unnötige Mitarbeiterfluktuation schlicht nicht mehr leisten können. Aber trotzdem vergeben viele hier leichtfertig ihre Chancen, weil sie zu wenig aus Sicht der Zielgruppe – oder in diesem Fall: der Kandidaten – denken.

Fehler in der Frühphase

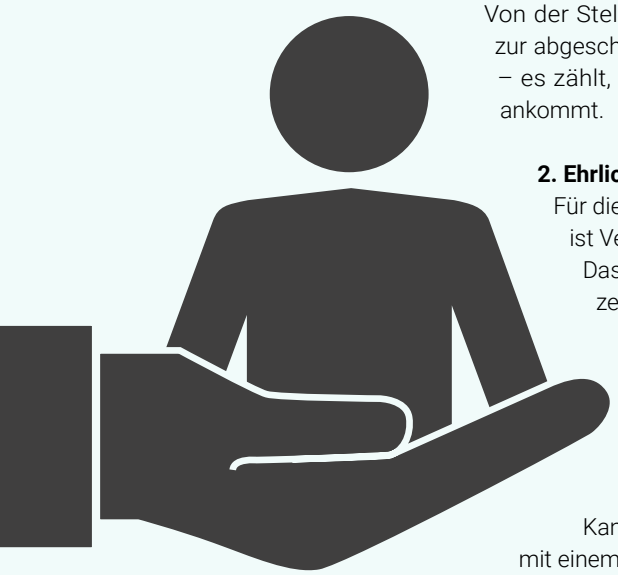
Vor allem in der Frühphase der Beschäftigung machen Unternehmen viele Fehler. Das zeigt die Studie „Candidate Journey" von stellenanzeigen.de und der meta HR Unternehmensberatung: Demnach befanden sich 44 Prozent der Neueingestellten nach wenigen Monaten an ihrem neuen Arbeitsplatz bereits wieder auf dem Sprung. Und noch einmal 32 Prozent waren zumindest offen für neue Angebote. Das heißt: Noch vor dem Ende der Probezeit hegten drei von vier New Hires Wechselabsichten. Gemessen am Ziel Mitarbeiterbindung sind das eine Menge Fehlstarts – die vermeidbar wären. Das zeigt ein Blick auf die Erfahrungen, die Einsteiger machen: Demnach gibt jeder zweite an, dass sich am neuen Arbeitsplatz niemand um ihn kümmert oder bei der Einarbeitung hilft. Ebenfalls jeder zweite berichtet, dass es keinerlei Gespräche mit Führungskräften über Erwartungen und Ziele gibt, gezielte Schulungen für ihren Job bekommen zwei von drei Einsteigern nicht. Selbst Basics wie eine offizielle Begrüßung durch den Chef oder ein fertig eingerichteter Arbeitsplatz fehlen häufig (s. Kasten Seite 42).

Sollten diese Zahlen auch nur ansatzweise stimmen, stellen sie Arbeitgebern ein alarmierendes Zeugnis aus. Trotz des hohen Aufwands, den Unternehmen im Kampf um rare Talente betreiben, bemühen sie sich offenbar kaum darum, anschließend eine stabile Beziehungsgrundlage mit den neuen Mitarbeitern herzustellen. Dieses Versäumnis wiegt umso schwerer, als gerade die ersten Erfahrungen im neuen Job fundamental sind: Denn hier wird der Grundstein für die weitere Arbeitsbeziehung und eine langfristige Bindung gelegt – oder eben nicht. Neun von zehn New Hires, die in der Bewerbungs- und Onboardingzeit schlechte Erfahrungen gemacht haben, sind anschließend wechselwillig, so die Studie. Hingegen sieht sich nur jeder fünfte nach einem neuen Arbeitgeber um, wenn die Frühphase positiv gelaufen ist.

Von der Candidate zur Employee Experience

Hier rächt es sich, dass Unternehmen beim Onboarding den Erwartungen und Bedürfnissen der neuen Mitarbeiter nicht genügend Rechnung tragen. Vor allem kleinere Mittelständler, bei denen Recruiting, Personalmarketing und Talentmanagement oft nur nebenbei laufen, haben großen Nachholbedarf. Zwar wissen die meisten, dass sie an ihrer Attraktivität als Arbeitgeber arbeiten müssen. Umfragen zufolge wirbt daher bereits die Hälfte mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und einer regelmäßigen Weiterbildung, ein Fünftel setzt auch auf Aufstiegsprogramme und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Für eine langfristige Bindung von Leistungsträgern sind ein bisschen Home Office und andere Vergünstigungen aber

3 Prinzipien der Mitarbeiterbindung



1. Strikte Employee-Perspektive: Von der Stellenausschreibung bis zur abgeschlossenen Einarbeitung – es zählt, was beim Mitarbeiter ankommt.

2. Ehrlichkeit: Für die Mitarbeiterbindung ist Vertrauen entscheidend. Das darf um keinen Preis zerstört werden.

3. Stimmigkeit: Die Employee Journey geht nur weiter, wenn alle Erfahrungen, die ein Kandidat bzw. Mitarbeiter mit einem Unternehmen macht, ein stimmiges Bild ergeben.

Quelle: www.managerseminare.de

nicht genug. Was es braucht, ist vielmehr ein grundlegender Perspektivwechsel: Arbeitgeber müssen sich klarmachen, dass sie es sind, die sich bei Kandidaten bewerben und bewähren müssen, nicht umgekehrt. Sie müssen sich mehr denn je fragen, was ihre Mitarbeiter denn eigentlich wollen – und was sie davon abhalten könnte, sich nach besseren Alternativen umzuschauen.

Ins Recruiting hat ein solcher Perspektivwechsel schon teilweise Eingang gefunden: Hier spricht man von der Candidate Experience, also der Summe der Erfahrungen, die Kandidaten im Bewerbungsprozess machen. Potenzielle Abbruchgründe für Bewerber – veraltete Karriereseiten, leere Standardphrasen, fehlende Informationen – können aus dieser Perspektive leicht entdeckt und eliminiert werden. Was bislang fehlt, ist eine Betrachtung, die über das Recruiting hinausgeht. Unternehmen, die für mehr Mitarbeiterbindung sorgen wollen, müssen die gesamte „Employee Journey" entsprechend ausrichten, die sich vom Erstkontakt bei der Stellenausschreibung bis zum Abschluss der Einarbeitungszeit und darüber hinaus erstreckt. Das Ziel: von Anfang an möglichst viele und möglichst stimmige Erfahrungen ermöglichen, die dem Neuen das gute Gefühl geben, in der richtigen Firma gelandet zu sein. Ganz wichtig dabei: unnötige Frustration vermeiden.

Enttäuschungen vermeiden

Aus dieser Perspektive wird schnell klar, warum ein nicht eingerichteter Arbeitsplatz durchaus ein Problem sein kann, wenn es darum geht, einen neuen Mitarbeiter willkommen zu heißen oder durch Professionalität zu überzeugen. Eine Begrüßung durch den Chef sollte sowieso immer an erster Stelle stehen. Ist der erst einmal drei Wochen im Urlaub, wirft das kein gutes Licht auf die Führungskultur im Unternehmen. Ein neuer Mitarbeiter kann durchaus auch erwarten, dass er seinen Kollegen vorgestellt wird. Und er freut sich sicher auch über Kleinigkeiten wie einen Blumenstrauß oder fertige Visitenkarten, die signalisieren, dass man sich auf ihn vorbereitet hat.

Dabei geht es nicht so sehr um die Sache an sich, natürlich ist es nicht wirklich wichtig, ob der Zugang zum Firmennetz am ersten oder am zweiten Arbeitstag funktioniert. Schwerer wiegt etwas anderes: Jeder, der neu in ein Unternehmen kommt, hat bestimmte Erwartungen und Hoffnungen. Werden sie enttäuscht, ist das das reinste Beziehungsgift. Denn die Voraussetzung für eine langfristige Bindung ist Vertrauen – und die Basis dafür ist der Glaube, dass Erwartungen erfüllt und Versprechen gehalten werden. Wenn also Mitarbeiter von Anfang an zum Bleiben motiviert werden sollen, sind Enttäuschungen – vor allem unnötige – also tunlichst zu vermeiden. Umgekehrt gilt: Je mehr Zuwendung ein neuer Mitarbeiter in dieser Frühphase erfährt, je positiver und stimmiger seine Erfahrungen sind, desto eher wird er einen Bezug zu seiner neuen beruflichen Heimat aufbauen.

Stimmige Erfahrungen ermöglichen

Das heißt nicht, dass Unternehmen ihre New Hires verhätscheln, sondern, dass sie geweckte Erwartungen auch erfüllen müssen. Die Employee Journey beginnt und endet ja nicht am ersten Arbeitstag. Für Arbeitnehmer beginnt sie mit dem ersten Kontakt: der Stellenausschreibung. Schon die Formulierungen, die Gestaltung und sogar die Platzierung wecken erste Erwartungen. Alle weiteren Stationen – die Website des Unternehmens, die Kommunikation bei der Bewerbung, das Vorstellungsgespräch, Art

Lesetipps

Anja Wilhelm: Leistungshemmer Langeweile – Bored out.
www.managerSeminare.de/MS231AR04
Der Text beschreibt, wie ein falsches Onboarding zur Fehleinschätzung von neuen Mitarbeitern führt, die daraufhin unterschätzt und unterfordert werden.

Uwe Kanning: Employer Branding im Mittelstand – Das zieht.
www.managerSeminare.de/MS229AR04
Die richtigen Mitarbeiter zu finden und langfristig zu binden, ist Ziel des Employer Brandings. Auch Mittelständler können das für sich nutzen.

Anja Dilk: Recruiting heute – Wege zum Wunschkandidaten.
www.managerSeminare.de/MS223AR06
Die richtigen Bewerber sind immer schwieriger zu erreichen. Unternehmen müssen neue digitale Wege gehen, um ihre Wunschkandidaten anzusprechen.

Foto: Frank Kolbe

Frank Kolbe ist geschäftsführender Gesellschafter der Peer Boards Deutschland GmbH & Co. KG. Der Berater holte das Unternehmer-Coaching-System von The Alternative Board (TAB) aus den USA nach Deutschland. Dessen Kernelement sind moderierte Unternehmerboards, in denen Entscheider Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig beraten. Kontakt: www.unternehmer-clubs.com

und Schnelligkeit der Zusage etc. – fügen neue Erwartungen hinzu: wie in dem Unternehmen gearbeitet wird, wie der Umgang miteinander ist, wie sehr man sich selbst einbringen kann, welche Entwicklungsmöglichkeiten sich auftun. Damit die Journey weitergeht, müssen diese Erwartungen immer wieder bestätigt werden, denn vor allem hoch qualifizierte Experten, die auf dem Arbeitsmarkt reichlich Alternativen haben, beobachten und vergleichen genau, ob das, was sie erleben, zu ihren Vorstellungen passt – und den Erwartungen, die zuvor geweckt worden sind.

Für Unternehmen heißt das, dass sie schon im Vorfeld einer Ausschreibung genau überlegen müssen, welche Wünsche und Hoffnungen Kandidaten mitbringen – und welche erfüllt werden können. Mitarbeiterbindung ist so gesehen vor allem Erwartungsmanagement. Personalverantwortliche und Führungskräfte der betreffenden Abteilung müssen genau überlegen, welche Erwartung sie schüren: Ist das Unternehmen jung und modern? Professionell? Technologisch führend? Erwartet den Neuen ein kreatives Umfeld? Sicherheit? Karriere? Alle weiteren Schritte müssen sich an den geweckten Erwartungen orientieren: Schreibt man zum Beispiel eine kreative Stelle aus, hilft der Hinweis auf Home Office vielleicht nicht so sehr wie der auf Flexibilität und Freiheiten. Eine wissensintensive Stelle in einer juristischen Abteilung punktet vielleicht eher mit umfangreichen Weiterbildungsmöglichkeiten in der Arbeitszeit als mit Fahrkostenzuschüssen. Einen Wissensarbeiter werden Aufstiegsoptionen vielleicht weniger überzeugen als Selbstbestimmung und Gestaltungsspielräume.

Für eine stimmige Experience sind Brüche zwischen Ankündigung und Realität zu vermeiden. Ein großer Fehler von Firmenseite ist es, Erwartungen zu wecken, die sich nach der Einstellung nicht erfüllen lassen. Der eingangs zitierten Studie zufolge sagen drei von vier Mitarbeitern, die schon kurz nach dem Einstieg wieder auf dem Absprung sind, dass die Unternehmenskultur nicht zutreffend dargestellt wurde. Auch was Aufstiegschancen oder mögliche Vergünstigungen angeht, fällt ein Etikettenschwindel spätestens beim Jobantritt auf und würde das Vertrauen in den Arbeitgeber unweigerlich untergraben. Enttäuschung und der Absprung des Neuen wären damit quasi vorprogrammiert und die gesamte mühsame Personalbeschaffung umsonst gewesen. Ehrlichkeit – auch dem eigenen Unternehmen gegenüber – ist daher Trumpf.

Professionelles Onboarding

Die wichtigste Erwartung, die neue Mitarbeiter haben, ist es, gut aufgehoben zu sein. Vor allem in diesem Punkt müssen sich Unternehmen in den ersten Wochen und Monaten eines Beschäftigungsverhältnisses beweisen. Neben den Essentials bei der Begrüßung, die dem Neuen das gute Gefühl geben sollen, willkommen zu sein, muss das Unternehmen auf der inhaltlichen und fachlichen Ebene bestätigen, dass es der richtige Arbeitgeber für den Einsteiger ist. Ein professionelles Onboarding hilft, diesen Eindruck zu bestätigen. Dazu gehört zum Beispiel ein Orientierungsgespräch, das fester Bestandteil des ersten Tages sein sollte und das einen Rahmen bietet, um den Neuankömmling über betriebliche Gepflogenheiten und seine Ansprechpartner bei

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS238AR05

Tutorial

Mitarbeiter erfolgreich binden

Unternehmen tun viel, um Fachkräfte anzuziehen – und zu wenig, um sie zu halten. Für die Mitarbeiterbindung müssen sie von Anfang an eine positive Employee Journey gestalten. Die beginnt schon vor der Stellenausschreibung.

Gezieltes Erwartungsmanagement
Entscheidend für die Mitarbeiterbindung ist der Aufbau von Vertrauen. Das entsteht aber nur, wenn Erwartungen erfüllt werden. Daher ist genau festzulegen, welche Erwartungen beim neuen Mitarbeiter geweckt werden. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was erwartet ein Mitarbeiter vermutlich, wenn er sich bei Ihnen bewirbt?
- Welche Erwartungen wollen Sie wecken, die Sie auch erfüllen können? Ein kreatives Umfeld? Eine familiäre Atmosphäre? Karriere?
- Welche Werte werden in der Abteilung tatsächlich gelebt?

Erstkontakt Stellenausschreibung
Positionieren Sie sich als attraktiver Arbeitgeber und nennen Sie mögliche Vergünstigungen. Beachten Sie dabei, was die angesprochene Zielgruppe vermutlich erwartet – oder abschrecken könnte.

- Ist Ihre Stellenanzeige klar strukturiert und aussagekräftig? Haben Sie alle Standardformulierungen und Floskeln gestrichen?
- Wo erscheint die Anzeige? Passt der Kanal zu den formulierten Erwartungen?
- Ist die Unternehmensseite auf Stand, funktionieren alle Formulare, ist der weitere Weg klar, werden Ansprechpartner genannt?
- Wie und wie schnell werden Sie auf eingegangene Bewerbungen reagieren?

Bewährungsprobe Bewerbung
In der Bewerbungsphase und im Vorstellungsgespräch gilt es, die bereits vorhandenen und geweckten Erwartungen zu erfüllen. Beachten Sie, dass Sie sich genauso beweisen müssen wie der Kandidat.

- Im Vorstellungsgespräch müssen die zuvor geweckten Erwartungen (kreatives Umfeld …) erstmals bestätigt werden.
- Seien Sie realistisch. Nichts versprechen, was später zu Enttäuschungen führen kann.
- Übersenden Sie nach der Zusage rasch einen Arbeitsvertrag. Das gibt Sicherheit, zeigt Wertschätzung und schafft Vertrauen.
- Integrieren Sie den Neuen bereits vor Arbeitsbeginn, indem Sie einen Ansprechpartner nennen und ihn in relevante Verteiler aufnehmen.

Guter Start für die Employee Journey
Entscheidend für die Mitarbeiterbindung sind die ersten Wochen im neuen Job. Hier beginnt die Employee Journey, hier entscheidet der Kandidat, ob seine Erwartungen erfüllt werden oder nicht. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass die New Hires sich von Anfang an gut aufgehoben fühlen.

- Bereiten Sie sich auf Ihren neuen Mitarbeiter vor (Schreibtisch, Technik, Visitenkarten). Begrüßen Sie ihn und stellen Sie ihn dem Team vor.
- Führen Sie am ersten Tag ein Orientierungsgespräch. Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit für den persönlichen Austausch und benennen Sie einen Mentor.
- Stellen Sie eine planvolle Einarbeitung sicher: Was muss der Neue lernen, wie lange braucht er, woran misst sich, dass er so weit ist? Vermeiden Sie Überforderung und Frustration.
- Planen Sie nicht zu früh damit, dass der Neue „funktioniert". Zunächst bereitet er Kollegen wahrscheinlich Mehrarbeit, stellen Sie die notwendigen Ressourcen zur Verfügung.
- Fördern Sie Erfolgserlebnisse für den Neuen mit den Kollegen, die ihn damit schätzen lernen können.

Quelle: www.managerseminare.de; Frank Kolbe; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Für eine positive Employee Experience müssen die Erwartungen, die zuvor geweckt worden sind, immer wieder bestätigt werden.

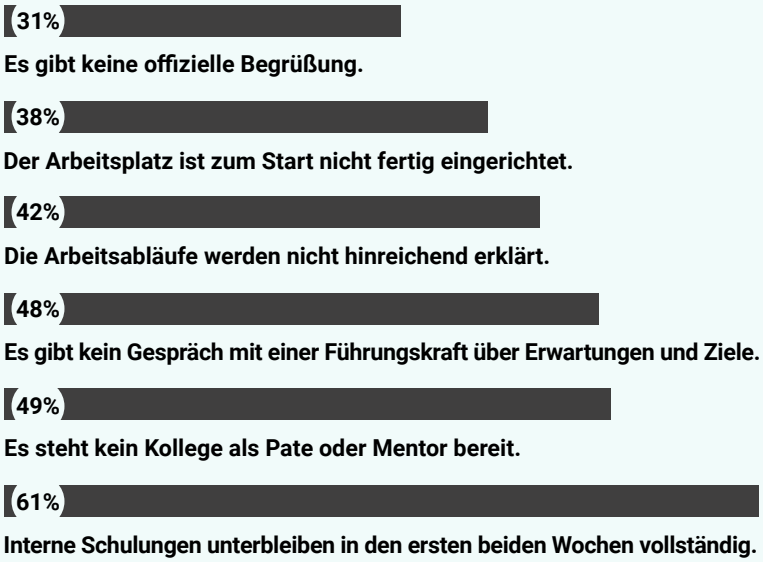
verschiedenen Belangen zu informieren. Auch die an ihn gestellten Erwartungen lassen sich hier thematisieren.

In der Praxis hat sich ein maßgeschneiderter Einarbeitungsplan bewährt. Denkbar ist etwa ein Einführungsprogramm, bei dem der Neue verschiedene Stationen im Unternehmen und in seiner Abteilung durchläuft. Je nach Bedarf sind auch strukturierte Schulungen nötig. Wie genau der Plan aussehen soll, lässt sich pauschal nicht sagen. Wichtig ist, dass es ihn gibt – und dass er dem Neuen genügend Zeit gibt, sich schrittweise mit dem neuen Job vertraut zu machen, ohne dass es in Überforderung oder Frust endet. Auch für die Kollegen ist ein solcher Plan wichtig, sofern er klar regelt, was alles geschehen muss – und welche Ressourcen der Neue erst einmal bindet – bevor er voll eingespannt werden und der Abteilung eine echte Hilfe sein kann.

Wann immer möglich, sollte dem Neuen zudem ein Mentor als fester Ansprechpartner zur Seite stehen, an den er sich bei Anlaufschwierigkeiten wenden kann.

Missglückter Einstieg

Was Unternehmen beim Onboarding neuer Mitarbeiter falsch machen.



Quelle: Peter M. Wald, Christoph Athanas: Candidate Journey Studie 2017. Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter.

Weiterhin essenziell sind Probezeit- oder Feedback-Gespräche, die oft nur unzureichend stattfinden. Dabei sind solche Gespräche auch für Arbeitgeber sehr nützlich: Sie können nämlich von dem unverstellten Blick und der Noch-Außensicht des Neuen profitieren und mehr über die Außenwirkung des Unternehmens erfahren, was hilfreich ist, um das Erwartungsmanagement zu verfeinern.

Bindungsfaktor Führung

Zusammengefasst: Um gute Mitarbeiter zu binden und teure Fluktuation zu vermeiden, müssen Unternehmen von Anfang an die richtigen Weichen stellen. Das heißt, dass sie über das Recruiting hinausschauen und die gesamte Employee Journey als Einheit betrachten müssen, in der es für New Hires positive und stimmige Erlebnisse zu ermöglichen und vertrauensstörende Brüche weitgehend zu vermeiden gilt. Ziel aller Maßnahmen muss es sein, dem Neuen das Gefühl zu geben, dass er hier richtig ist. Dabei kommt es nicht so sehr auf Perfektion an oder darauf, einen besonders beeindruckenden Auftritt hinzulegen, sondern vor allem darauf, die Erwartungen, die jemand mitbringt, nicht zu enttäuschen. Dabei ist nicht zu vergessen: Die Botschaft entsteht nicht beim Sender sondern immer erst beim Empfänger.

Die Employee Journey ist mit Onboarding und absolvierter Einarbeitung übrigens nicht beendet, sie zieht sich durch die gesamte Beschäftigungszeit. Dasselbe gilt daher auch für die Notwendigkeit, gute und stimmige Erlebnisse zu ermöglichen. Für die weitere Bindung an den Arbeitgeber wird ein Faktor immer wichtiger: die Führungskraft. Sie prägt nicht nur wesentlich die gefühlte Unternehmenskultur, wie sie sich dem Mitarbeiter darstellt. Eine gute oder schlechte Führung trägt auch maßgeblich dazu bei, ob ein Mitarbeiter wechselwillig ist oder nicht. Unternehmen tun also gut daran, in die Menschenführung zu investieren, flexibel auf Mitarbeiterwünsche einzugehen, Gestaltungsfreiheiten einzuräumen und generell Wertschätzung zu vermitteln. Denn Mitarbeiter, die sich geschätzt und gut aufgehoben fühlen, bleiben auch gerne.

Frank Kolbe

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang managerSeminare

für nur 8 EUR

Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat

Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50 %** beim Kauf von **Büchern** aus der **„Leadership kompakt"-Reihe.**

Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Handouts einsetzen.

Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen

www.managerseminare.de/testen