

Mitarbeiterbindung

Mit Onboarding Journeys Mitarbeiter halten

Die Jagd nach den besten Talenten ist mit einem unterschriebenen Arbeitsvertrag noch nicht vollbracht. Damit ein Wunschkandidat nicht nur kommt, sondern auch bleibt, ist eine funktionierende Willkommenskultur unumgänglich. Doch hier liegt oftmals eine Menge im Argen. Das Entwickeln von Onboarding Journeys kann Abhilfe schaffen.

› Anne M. Schüller

Die Wirtschaft brummt. Ein gewaltiger Arbeitgeber-Attraktivitätswettbewerb ist die Folge. High Potentials haben meist mehrere Angebote in petto. Sie können frei wählen, bei wem sie sich auf ein Kennenlernen einlassen. Eine gute Willkommenskultur kann den entscheidenden Unterschied machen. Wie es einem Mitarbeiter in den ersten Tagen ergeht, auch Onboarding Experience genannt, spricht sich schnell herum.

Dabei fand die Society for Human Resource Management (SHRM) kürzlich heraus: 15 Prozent aller neuen Mitarbeiter sind bereits am ersten Arbeitstag so entsetzt über das, was sie erleben, dass sie sofort wieder gehen möchten. Vor allem die besten Talente setzen das dann auch zügig um. Für die betroffenen Unternehmen ist dies ein herber Verlust an Know-how, Zeit und Geld. Der Recruiting-Prozess beginnt wieder von vorn.

Abschreckender Start

Woran es aus Sicht der Neueingestellten vor allem hapert, fand die Candidate-Journey-Studie 2017 der Meta HR Unternehmensberatung heraus:

- › Es gibt keine offizielle Begrüssung: 31 Prozent
- › Der Arbeitsplatz ist zum Start nicht fertig eingerichtet: 38 Prozent

kurz & bündig

- › Gemäss einer Studie befinden sich 44 Prozent der Neueingestellten nach wenigen Monaten an ihrem neuen Arbeitsplatz wieder auf dem Absprung, zusätzliche 32 Prozent waren zumindest offen für neue Angebote.
- › Damit das gar nicht erst passiert, sollten sich die Verantwortlichen mit jedem einzelnen Interaktionspunkt einer Onboarding Journey, also mit all dem, was zu Beginn eines neuen Arbeitsverhältnisses passiert, intensiv auseinandersetzen.
- › Am besten beginnt man mit einer Listung von Begebenheiten, die in einem guten Onboarding-Prozess gewiss nicht passieren dürfen – mit entsprechendem Umkehrschluss.

- › Die Arbeitsabläufe werden nicht hinreichend erklärt: 42 Prozent
- › Es gibt kein Gespräch mit einer Führungskraft über Erwartungen und Ziele: 48 Prozent
- › Es steht kein Kollege als Pate oder Mentor bereit: 49 Prozent
- › Interne Schulungen unterbleiben in den ersten beiden Wochen vollständig: 61 Prozent

Dieser Studie zufolge befinden sich 44 Prozent der Neueingestellten nach wenigen Monaten an ihrem neuen Arbeitsplatz bereits wieder auf dem Absprung, zusätzliche 32 Prozent waren zumindest offen für neue Angebote.

Onboarding aus zwei Welten

Damit das gar nicht erst passiert, sollten sich die Verantwortlichen mit jedem einzelnen Interaktionspunkt einer Onboarding Journey, also mit all dem, was zu Beginn eines neuen Arbeitsverhältnisses passiert, intensiv auseinandersetzen. Ziel ist es, den gemeinsamen Start reibungslos hinzubekommen und zudem die Einführung in den Job und das Team so ansprechend wie möglich zu machen, damit der

Neue nicht nur seine Stelle antritt, sondern auch gerne im Unternehmen bleibt.

Sehen wir uns hierzu ein konkretes Beispiel an. Zu Wort kommt der Jungautor Alex T. Steffen, Jahrgang 1990, im Buch «Fit für die Next Economy»: «Mein Studienfreund Jens nahm vor Kurzem ein Jobangebot bei einer namhaften Unternehmensberatung im Bereich Digital an. Zur gleichen Zeit sagte Anna, eine gute Bekannte, auf eine Jobofferte bei Facebook zu. Beide zogen für ihren neuen Arbeitgeber von Wien nach Berlin. Jens' Vorgesetzter meldete sich vier Wochen vor Arbeitsbeginn einmal per E-Mail. Hauptinhalt der Mail war die Empfehlung von zwei Büchern als Vorbereitungslektüre. Die Beratungsfirma half Jens nicht bei der Wohnungssuche. Eine finanzielle Unterstützung für den Umzug bekam er ebenfalls nicht. Dabei kann der Stress, der mit

 **Literatur**



Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt

Anne M. Schüller
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3
Auch als Hörbuch erhältlich

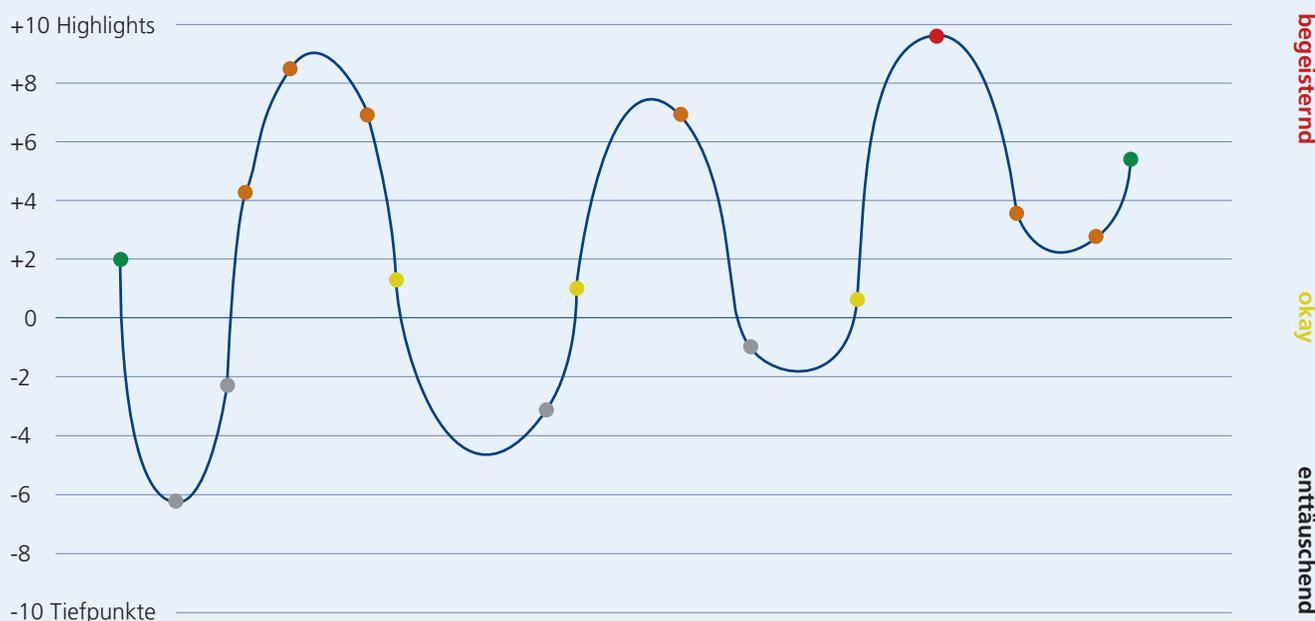
dem Umzug in ein anderes Land verbunden ist, ganz gehörig sein. Es wäre also im eigenen Interesse, dem Neuankömmling etwas unter die Arme zu greifen. Anna wurde von Facebook Unterstützung bei der Wohnungssuche angeboten, und der komplette Transport ihrer Besitztümer wurde bezahlt. Das Resultat: In den Wochen vor Jobbeginn muss sich Anna nicht

mit diesen Unannehmlichkeiten befassen. Stattdessen kann sie ausgeglichen und gut vorbereitet in den neuen Job starten. Doch das wirklich beeindruckende ist die Kultur in Annas neuem Team. In den Wochen vor Arbeitsbeginn bekam sie zahlreiche persönliche Willkommensnachrichten. Die zukünftigen Kollegen drückten Anna ihre Freude aus und boten

Anzeige

Insertat 1/2

Die Onboarding Journey



Phasen ab Zusage: vor dem ersten Tag > am ersten Tag > nach dem ersten Tag

Unterstützung bei Annas Eintreffen in der neuen Heimat an. Annas Vorfreude war entsprechend hoch, ein Garant für gute Arbeitsqualität gleich von Beginn an.»

Im Workshop entwickeln

Prototypische Onboarding-Journeys für verschiedene Berufsgruppen oder Einstellungssituationen können sehr gut in eintägigen Workshops entwickelt werden. Kollegen, die selbst erst vor Kurzem eingestellt wurden, sollten unbedingt daran teilnehmen können. Auch Auszubildende sind bestens geeignet. Sie haben mehr oder weniger jeden Bereich eines Unternehmens kennengelernt. Und vor allem: Sie sind noch nicht blockiert durch Bereichsscheuklappen und eingespielte Prozesse. Am besten beginnt man mit einer Listung von Begebenheiten, die in einem guten Onboarding-Prozess gewiss nicht passieren dürfen – mit entsprechendem Umkehrschluss. Anschliessend wird eine prototypische Onboarding-Journey entwickelt. Diese gleicht optisch einer Reiseroute. Chronologisch zeigt sie die einzelnen Phasen und Interaktionspunkte, auch

Touchpoints genannt. Dargestellt wird, was ein neuer Mitarbeiter so alles erlebt und wie er sich dabei fühlt: enttäuscht, okay oder begeistert. Beim Dokumentieren einer Onboarding Journey wird, wie bei einer Collage, auch gemalt und geklebt. Ausgewählte Geschichten und Hinweise auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen oder beispielhafte Meinungen und tatsächliche Vorkommnisse werden angeheftet. Enttäuschungs- und Begeisterungsfaktoren werden gelistet. Dont's und Dos werden benannt. Im Anschluss wird eine Prioritätenliste der zu bearbeitenden Touchpoints erstellt. Nach der vorbehaltlosen Erfassung der jeweiligen Ist-Situation wird eine gewünschte oder notwendige Sollsituation definiert und ein Massnahmenplan hierzu entwickelt. Dieser wird in den angepeilten Zeitlinien zügig umgesetzt. Im Anschluss daran wird das Ergebnis anhand passender Messgrössen geprüft und dokumentiert.

Ein Beispiel aus der Praxis

In einem Fall haben Auszubildende die hauseigenen Onboarding-Prozesse neu

konzipiert. Bis dahin hatte es in diesem Unternehmen oft mehrere Tage gedauert, bis ein neuer Mitarbeiter produktiv werden konnte. So lange war er damit beschäftigt, sich zu orientieren und die notwendigen Arbeitsmittel und Genehmigungen zu beschaffen. Das fing schon damit an, dass am ersten Arbeitstag beim Empfang niemand wusste, wo genau überhaupt sein Arbeitsplatz war.

Bei der erarbeiteten Lösung war quasi per Mausklick alles organisiert: Ein paar Tage vor dem Start erhielt der neue Mitarbeiter eine Willkommensbox mit wichtigen Informationen, einem Einarbeitungsplan und einem kleinen Willkommensgeschenk. Elektronisch wurde er mit Bild und Infos zur Person allen zuständigen und involvierten Personen vorgestellt. Auf Wunsch konnte sich der Neue auch in einem Video präsentieren. Am ersten Arbeitstag wurde er beim Betreten des Gebäudes auf einem Display namentlich willkommen geheissen. Die notwendigen digitalen Arbeitsmittel wie E-Mail-Account, der Benutzername, das Passwort für alle wichtigen IT-Anwendungen

und Lizenzen lagen vor. Ein Handbuch für den perfekten Start lag bereit. An das nötige Equipment wie Computer, Telefon, Rollcontainer, Mitarbeiterausweis, Visitenkarten und Posteingangsschild war gedacht. Eine kleine Welcome-Zeremonie war vorgesehen, um die soziale Integration zu beschleunigen. Und ein Mentor stand als Begleiter bereit.

Ein ähnliches Vorgehen wurde für IT-Freelancer mit befristeten Arbeitsverträgen initiiert. Diese verplemperten bislang oft den ganzen ersten Vormittag, um sich zurechtzufinden – für 200 Euro die Stunde. Und was noch sehr viel schlimmer war: Sie bekamen Zugang zur EDV und damit auch zu hochbrisanten Daten, ohne im Vorfeld die notwendigen Verschwiegenheitserklärungen unterschrieben zu haben. Ein umfassendes Freelancer Onboarding Kit regelt nun alles reibungslos. «



Porträt



Anne Schüller

Beraterin und Autorin

Diplom-Betriebswirtin Anne M. Schüller ist mehrfache Bestsellerautorin, Businesscoach und nach eigenen Angaben Europas führende Expertin für das Touchpoint-Management sowie eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie hält Vorträge sowie Workshops zum

Thema. Schüller ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Ihr Touchpoint-Institut bildet auch zertifizierte Touchpoint-Manager aus.



Kontakt

info@anneschueller.de

www.anneschueller.de

www.touchpoint-management.de

www.anneschueller.de/touchpoint-institut.html

Inserat 1/2