

1 Vom Einkäufer zum Verkäufer – Umdenken im Recruiting dringend gefragt

Im Personalmarketing der Zukunft geht es nicht um Hochglanz, sondern um belegbare Substanz.

»Sie sollten glücklich sein, hier arbeiten zu dürfen. Es gibt Leute, die würden bei uns gratis arbeiten, nur um dieses Unternehmen im Lebenslauf zu haben.« Diese Worte stammen von einer hochrangigen Führungskraft eines österreichischen Konzerns im Bereich Finanzdienstleistungen. Gesagt wurden sie zu einer Bekannten von mir. Wortwörtlich! Anlässlich eines Gehaltsgesprächs ein Jahr nach ihrer Einstellung, in dem ihre (offenkundig) zu niedrige Einstufung Gesprächsthema wurde. Ich frage Sie, wie arrogant kann man sein? Wie anmaßend? Das Gespräch fand im Jahre 2021 statt, ein Zeitpunkt, an dem es jedem Unternehmen bereits hätte klar sein sollen, dass gute Mitarbeitende nicht länger wie Pilze im Wald aus dem Boden schießen und die Balance von Angebot und Nachfrage sich weiter drastisch verschieben würde.

Die fünfte Todsünde: Hochmut

Was uns hier mit voller rhetorischer wie inhaltlicher Wucht entgegenschlägt, sind mehrere Elemente, die im Rahmen dieses Buches noch ausführlich zum Thema werden: fehlende Kommunikation auf Augenhöhe, mangelndes Bewusstsein darüber, was Menschen frustriert oder sogar kränkt, und allen voran himmelschreiende Arroganz und galoppierender Hochmut als Arbeitgeber. Im Sinne von: »Wir sind die Besten, die Schönsten, die Größten, die Einzigsten, für die es sich zu arbeiten lohnt.« Für all jene

Unternehmen und Unternehmensleitungen, die noch immer so ticken, habe ich eine wichtige Nachricht:

ACHTUNG! ACHTUNG!

DRINGENDE DURCHSAGE AN ALLE ARBEITGEBER DA DRAUSSEN:

Diesen Hochmut könnt ihr euch nicht mehr leisten!

Der Arbeitsmarkt und damit die Aufgabe von Personalabteilungen bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden unterziehen sich schon seit Längerem einem starken Wandel. Ich meine damit nicht die juristischen Veränderungen im Arbeitsrecht und auch nicht die IT-technischen Entwicklungen durch unter anderem die Zunahme von Social Media. Dieser intensive Wandel betrifft vielmehr das Recruiting selbst! Derzeit bleibt im Bereich Recruiting kein Stein auf dem anderen. Es muss jetzt rasch und grundlegend ein absolutes Umdenken in den HR-Abteilungen stattfinden. Und dieses neue Denken und Handeln wird nicht leicht sein, denn alle Recruiter der Welt dürfen und müssen nun einsehen, dass sich das Blatt unwiderruflich gewendet hat. Sie sind vom machtvollen und oft strengen sowie höchst fordernden Einkäufer zum Verkäufer geworden! Schluss mit dem bequemen Szenario, aus vielen, vielen Bewerbern, ja, fast schon Bittstellern, die besten und talentiertesten Köpfe frei auswählen zu können. Schluss mit der Machtattitüde, über Einstellung oder Nicht-Einstellung nach imperialer Manier zu entscheiden. Es sind die Bewerber, die heute in bestimmten Branchen und Berufen aus den besten Angeboten wählen können. Die ehemaligen Einkäufer sind definitiv zu Verkäufern geworden!

Diese Tatsache hat eine hohe Sprengwirkung, weil sie wesentliche Veränderungen am heutigen und zukünftigen Arbeits- und Personalmarkt pointiert zusammenfasst. Dabei geht es nicht nur um eine fachliche Veränderung, sondern um einen kompletten Wandel der Haltung und des Mindsets. Das Kräfteverhältnis am Arbeitsmarkt hat sich in bestimmten Berufsgruppen und in bestimmten Arbeitsmarktsegmenten vollkommen verlagert. Eine neue Balance ist entstanden, die alle Beteiligten erst einmal ent-

sprechend wahrnehmen, verstehen und annehmen müssen. Aufgrund der demographischen Entwicklung am Arbeitsmarkt wird sich daran in nächster Zeit auch nicht viel ändern. Ganz im Gegenteil: Denn die Nachwehen der COVID19-Pandemie haben bestimmte Veränderungen am Arbeitsmarkt sogar noch beschleunigt. Der Einkäufer, der jetzt Verkäufer ist, braucht also dringend neue Tools, Denk- und Herangehensweisen, um mit diesen massiven Änderungen Schritt zu halten. Sehen wir uns dazu einmal genauer an, was Einkäufer und Verkäufer grundlegend voneinander unterscheidet.

Wie tickt ein Einkäufer?

Das Mindset eines Einkäufers kennzeichnet sich meiner Ansicht nach durch folgende Wesenszüge:

1. *Haltung des Überangebotes*: Viele Einkaufssituationen sind von einem Überangebot an Waren gekennzeichnet. Daraus ergibt sich, dass der Einkauf von einer vorteiligen Verhandlungssituation profitiert. Die ihre Waren anbietenden Verkäufer – die man aus dieser komfortablen Situation heraus häufig kompetitiv gegeneinander Schaulaufen lässt – sind meist in einer schwächeren Verhandlungssituation.
2. *Haltung des Konditionen-Optimierens*: Viele Einkaufssituationen sind davon geprägt, dass es die formale und zwingende Aufgabe des Einkaufs ist, die Konditionen für das Unternehmen zu optimieren. »Was können Sie preislich noch für uns tun?« wurde quasi zum Standardsatz jeder Einkaufsverhandlung und die Tatsache, ein paar Prozentpunkte nachzulassen, zum Standardritual in vielen Unternehmen. Dass jeder Verkäufer schon im Vorfeld damit rechnet, solche Zugeständnisse zu machen, und automatisch ein paar Prozentpunkte zum Nachlassen aufschlägt, stört dabei keinen. Auf dem Personalmarkt trug es sich über viele Jahre hinweg nicht anders zu. Die meist sehr hohe Intransparenz der Gehaltssysteme in

den verschiedenen Unternehmen und Sparten machte es für die HR-Abteilungen leicht, mit zukünftigen Mitarbeitenden zu ihrem eigenen Vorteil ins Gehaltspoker einzusteigen.

3. *Haltung des formalen Prozesses*: Viele Einkäufer interessieren sich gar nicht oder nur rudimentär für das zu verkaufende Produkt, ihnen geht es um den formalen Prozess und die Erfüllung der geforderten Kriterien. Alle zwischenmenschlichen Elemente werden oft sogar gezielt ausgeblendet, um die totale Objektivierung zu erreichen. Schließlich sind es nicht die Einkäufer selbst, die mit den eingekauften Produkten arbeiten werden, sondern die Fachabteilungen, insofern ist eine vollkommen neutrale Herangehensweise im Laufe des Einkaufsprozesses kein Problem.
4. *Haltung des »Hinter mir die Sintflut«-Gedankens*: Nur selten gibt es im Falle der Ablehnung eines Angebots im Rahmen von Einkaufsprozessen echtes und ehrliches Feedback über das Warum des geplatzten Auftrags, meist heißt es einfach: »Nein, wir kaufen nicht bei Ihnen.« Genauso sieht es leider häufig bei langwierigen Bewerbungsprozessen aus. Man antwortet im höchsten Maße neutral, wenn überhaupt, offenes und erklärendes Feedback findet kaum statt. Schon aus arbeitsrechtlichen Gründen hält man sich mit einem ehrlichen »Sie waren sehr qualifiziert – andere waren noch qualifizierter« lieber zurück. Die beliebte Floskel »Wir halten Sie in Evidenz« wird dabei zum »Lass uns Freunde bleiben« der Arbeitswelt.

Wenn wir diese Erkenntnisse auf den HR-Recruiting-Markt übertragen, war die Personalsuche lange davon geprägt, dass gerade große Unternehmen mit starken Marken und hoher Bekanntheit ein Überangebot an Bewerbern hatten, diese in langwierige formale Bewerbungsprozesse pressten und vor allem Berufseinsteiger gehaltstechnisch eher überschaubar bezahlten. Diese jungen Mitarbeitenden akzeptierten das niedrige Gehalt bewusst und als Teil ihrer eigenen Karrierestrategie, weil sie das

kultige Unternehmen XY unbedingt als Station in ihrem Lebenslauf haben wollten. Ein fataler Kreislauf, wie ich finde, der nun aber an sein Ende gekommen ist.

Aus dem Projektalltag – Bad Practice

Heute ist Florians erster Arbeitstag in seinem neuen Job. Der Bewerbungsprozess lief anfangs sehr professionell ab, vor allem die schnelle Reaktion der Recruiterin Verena und deren einnehmende Art hatten Florian in den ersten Gesprächen begeistert. Sie hatte ihm auch versichert, dass es das Unternehmen sehr eilig habe, jemanden für diese Position einzustellen, denn man sei in einem starken Wachstumsprozess. Diese Eile hatte sich zu Florians Überraschung im Laufe des Bewerbungsprozesses zunehmend relativiert, denn es brauchte letztlich fünf Gespräche mit verschiedenen Personen und ganze acht Wochen, bis Florian endlich ein schriftliches Angebot in Händen hielt. »Der Letzentscheider ist leider derzeit auf Urlaub«, hatte Verena ihm dann nach einer Periode der Funkstille entschuldigend erzählt und noch um ein paar Tage Geduld gebeten. Aus den paar Tagen wurden Wochen, da Florians zukünftiger Chef nach der Rückkehr aus seinem Urlaub durch die akute Budgetierungsphase im Unternehmen für Termine mit einem neuen Mitarbeiter nicht sofort zur Verfügung stand. Schlussendlich fand das Gespräch niemals statt, da auch noch eine unaufschiebbare Dienstreise kurz vor dem geplanten Jobantritt dazwischenkam. »Herr Moser hat Ihre Einstellung aufgrund Ihres tollen Lebenslaufs und der Einschätzung der Kollegen bewilligt«, teilte Verena Florian mit. Florian fand das zwar ein wenig befremdlich, aber freute sich trotzdem, dass es geklappt hatte. Denn er war schon immer ein riesiger Fan dieses Unternehmens und seiner Produkte und hatte mit der Aussicht auf diesen Traumjob sogar andere Job-Angebote abgelehnt. Er wollte aufgrund seiner persönlichen positiven Erfahrungen als Kunde unbedingt in dieser Firma arbeiten und unterschrieb deshalb freudig den Vertrag, ohne seinen zukünftigen Chef persönlich kennengelernt zu haben.

An einem sonnigen Juni-Morgen ist Florian positiv aufgereggt unterwegs zu seiner neuen Arbeitsstelle und singt im Auto lauthals seinen Lieblingssong mit! Er kann es kaum erwarten, sich in seiner neuen Aufgabe als ITler bei seinem Traumunternehmen zu beweisen. Verena aus der

HR-Abteilung hatte ihn darum gebeten, am ersten Juni gegen zehn Uhr vor Ort zu sein und sich direkt in seine neue Abteilung zu begeben. Den Weg kennt Florian schon von den vielen Etappen seines Bewerbungs-marathons. Besten Mutes betrifft er die Abteilung seines zukünftigen Wirkens. Allerdings scheint er der Einzige zu sein, der weiß, dass er heute anfängt. Denn hier ist niemand auf seinen Jobantritt vorbereitet. Sein zukünftiger Chef ist auch heute nicht im Unternehmen und dessen überforderte und über Florians Auftauchen zutiefst überraschte Assistentin bemüht sich sichtlich irritiert um Schadensbegrenzung. »Ach, hallo, ich dachte, Sie fangen nächste Woche an«, sagt sie. »Immer diese chaotische HR-Abteilung ...«, hört Florian sie leise und wütend mur-meln. Sie stellt sich als Miriam Mitterlehner vor und reicht Florian eher nebenbei die Hand. Hektisch bietet sie Florian eine Tasse Kaffee an, während sie versucht, an nähere Infos zu kommen. Es erweist sich rasch: Der Arbeitsplatz von Florian wurde noch nicht vorbereitet, es gibt weder Schreibtisch noch Laptop. »Chipkrise, wissen Sie, Ihr Gerät ist bestellt, aber noch nicht geliefert!«, sagt der zwischenzeitlich einge-schaltete Helpdesk am Telefon und fügt an, dass Florian einen E-Learning-Laptop interimistisch ausborgen könne, aber erst in zwei Ta-gen. Florian starrt ungläubig in seine Kaffeetasse – dass ihm der viel zu bittere Kaffee nicht schmeckt, ist inmitten dieses Antrittsdesasters noch das kleinste Übel – und spürt seine morgendliche Euphorie ver-puffen. Dann reißt er sich zusammen, es wird schon besser werden.

Er erinnert sich daran, dass er laut seinem HR-Kontakt ja einen Onboarding-Buddy zur Seite gestellt bekommen soll. Seine Laune bes-sert sich und mit neuem Mut fragt er die Assistentin, Frau Mitterlehner, ob dieser denn gleich zur Verfügung stünde. Ein verzagtes Kopfschüt-teln deutet an, dass das Buddy-Versprechen wohl genauso hohl blei-ben wird wie der Schreibtisch und das Laptop sich absent zeigen. Frau Mitterlehner sieht sich ratlos im Raum um, ganz so, als hoffe sie, dass der vermisste Buddy aus einer Ecke springen würde. Dann sagt sie leicht genervt: »Ich muss jetzt in ein Meeting, setzen Sie sich doch ein-fach mal hier hin, dieser Arbeitsplatz ist gerade frei, und lesen Sie un-ser Intranet.« Für den Rest des Tages sitzt Florian vor einem ihm nicht zugehörigen Arbeitsplatz, liest das Intranet und fühlt sich so überflüssig wie eine Daunenjacke im Hochsommer. Nur ein Kollege, der sich als Paul vorstellt, spricht ihn an und verwickelt ihn in ein kurzes Gespräch. Alle anderen betrachten Florian wohl eher als Alien, das zufällig in ihrer Abteilung gestrandet ist. Ab 16 Uhr verlassen die meisten Kollegen das

Büro. Auch Florian wird aufgefordert, nach Hause zu gehen – denn seine Schlüsselkarte wird erst kommende Woche fertig sein, daher muss er mit den anderen den Trakt verlassen. »Mach dir nichts draus«, sagt Paul im Lift zu Florian. »Derzeit sind so viele Fremdfirmen im Haus und wir suchen neue Kollegen im IT-Bereich, da fehlt es an allen Ecken und Enden an der Zeit, die Neuen auch gut einzuarbeiten. Aber so wirst du gleich im kalten Wasser schwimmen lernen. Morgen zeige ich dir die Kantine, die ist ohnehin das Beste an diesem Unternehmen.« Tief in negativen Gedanken versunken verlässt Florian an seinem ersten Tag das Unternehmensgelände der Firma, die er so sehr bewundert hat. Als er sich am Abend erst einmal ein Bier einschenkt, um den schalen Geschmack dieses ersten Arbeitstages loszuwerden, läutet sein Handy. Es ist der nette und bemühte Recruiter eines anderen Unternehmens, das Florian auch gerne anstellen wollte, dem er aber aufgrund seiner Überzeugung für die andere Firma abgesagt hatte. Unter anderem, weil er dieses Unternehmen als zu unbekannt, bodenständig und wenig »sexy« einschätzte. »Und, wie fühlen Sie sich in Ihrer neuen Umgebung? Ich hatte mir notiert, dass Sie heute Ihren ersten Arbeitstag hatten, das stimmt doch, oder?«, fragt der Recruiter mit einfühlsamer Stimme. »Ich wollte Ihnen nur noch einmal alles Gute wünschen für Ihre zukünftige Aufgabe. Und, Sie wissen ja, unsere Tür steht immer für Sie offen.« Florian erkennt in diesem Moment, dass bodenständig auch für verlässlich stehen kann, und fühlt sich plötzlich sehr wertgeschätzt und willkommen. Er atmet tief ein und sagt dann mit fester Stimme: »Herr Hagendorf, lassen Sie uns reden!«

Ich erzähle Ihnen diese Story aus der Praxis deswegen, da sie so eindringlich aufzeigt, wie sehr viele Unternehmen noch davon überzeugt sind, innerhalb eines Einkäufermarkts zu navigieren, in dem alles erlaubt ist. In dem der Hochglanz-Glamour nach außen ausreicht, um talentierte Köpfe ins Unternehmen zu locken. Wobei der Anziehungs-Teil ja noch immer funktioniert, nur das mit dem Behalten steht in diesen Zeiten auf äußerst wackeligen Füßen. Wer nicht innerhalb kürzester Zeit – und Florians Beispiel zeigt, wie schnell es gehen kann – die im Bewerbungsprozess zugesagten Versprechen einhält, der hat neue Talente schneller wieder verloren, als diese den Weg zur Kantine kennenlernen. Wer nicht alles gibt und eine echte Atmosphäre

des Willkommen-Seins vom ersten Moment an erschafft, der hat im »war for talents« keine guten Karten. Menschen, die in dem, was sie tun, gut sind und arbeiten wollen, haben heute in vielen Branchen freie Auswahl zwischen verschiedenen Angeboten. Kluge Recruiter wissen das und handeln entsprechend, so, wie Herr Hagendorf in Florians Geschichte. Dieser HR-Experte hat verstanden, dass er als geschickter Verkäufer seines Unternehmens auftreten muss, und wollte sich bei Florian auf gut Glück in Erinnerung rufen. Und da das Glück ja bekanntlich dem Tüchtigen gehört, hätte er keinen besseren Moment für seinen Anruf wählen können!

Wenn mir solche Erfahrungen zugetragen werden, denke ich immer, wie leicht dieser Outcome hätte verhindert werden können. Nämlich durch die richtig formulierten Feedback-Schleifen, aufgrund derer Unternehmen wichtige Rückmeldungen von Mitarbeitern oder Bewerberinnen erhalten. Auch und speziell bereits in der so wichtigen Onboarding-Phase! Aber sehen wir uns nun an, was HR-Teams beachten sollten, um zum erfolgreichen Verkäufer ihrer Organisationen zu werden.

Wie tickt ein Verkäufer?

Es ist eine Tatsache: Der Personalmarkt ändert sich rasant und rapide! Die Personalabteilungen aller Branchen haben vielfach – besonders jedoch in bestimmten Berufsgruppen – nicht mehr den Luxus der Rolle des gönnerhaften Einkäufers. Nein, sie müssen ihr Unternehmen, ihr gesamtes Angebot an Jobchancen, Weiterbildungen, ihr unternehmerisches Umfeld, ihre Kultur und vor allem ihre Werte aktiv verkaufen. Dazu brauchen sie völlig neue Fähigkeiten und Denkweisen.

- *Haltung des Überzeugens:* Die heutigen Bewerber wollen zunehmend überzeugt werden, warum gerade diese Stelle in

diesem Unternehmen die richtige berufliche Aufgabe für sie ist. Es geht diesen »neuen« Mitarbeitenden schon lange nicht mehr um die monetären und sonstigen Konditionen, sondern um Vertrauensaufbau und Überzeugungskraft. Mit einem Wort, was zählt, ist das Element des »Jobfit« auf beiden Seiten.

- *Haltung des Begeisterns*: Kunden, die kaufen, kaufen nicht nur ein Produkt, sie kaufen auch ein bestimmtes emotionales Erlebnis und ein Image. Im Stellenverkaufsprozess – eine lustige Wortkreation, nicht wahr – kommt es zunehmend darauf an, rasend schnell zu sein und die Interessenten an einer vakanten Stelle rasch zu begeistern. Es ist nicht mehr nur der funktionale Kauf, der zählt, sondern das gesamte Einkaufs-Erlebnis, also der Weg zu dem neuen Arbeitsplatz und alle dahinführenden Abläufe und Vorkommnisse. Es handelt sich nicht mehr ausschließlich um den Job und das ausverhandelte Gehalt, sondern zunehmend um den Wert der Personalmarke. Employer Branding ist zur bedeutenden Schlüsseldisziplin geworden!
- *Haltung der »Customer Experience«*: Der bisher stark auf das eigene Unternehmen und dessen Einzigartigkeit konzentrierte Fokus vieler HR-Abteilungen muss sich nun öffnen, erweitern und die Welt mit den Augen der Kunden, sprich Bewerber, betrachten. Eine bis dato vollkommen vernachlässigte »Employee und Candidate Experience« sollte dringend auf den Plan treten – Unternehmen müssen lernen, die Welt mit den Augen der eigenen Mitarbeiter und Bewerber zu sehen. Die Bewerber müssen als »Personas« mit all ihren Erwartungen und Wünschen ins rechte Licht gerückt werden. Im Rahmen der Haltung einer echten »Customer Experience« hat man verstanden, dass Arbeit nicht nur vergeben, sondern auch positiv erlebt werden soll.
- *Verhandlungsspielraum als Haltung*: Die in den vergangenen Jahren üblichen »Take it or leave it«-Konditionen im Sinne von »Wenn du nicht willst, wartet schon der oder die nächste«,

weichen flexibleren integralen Paketen, in denen Entgelt und Rahmenbedingungen gemeinsam betrachtet werden. Man hat verstanden, dass für manche Menschen 1000 Euro netto das Nonplusultra darstellen, anderen jedoch erhöhte, auch zeitliche Flexibilität am Arbeitsplatz oder andere Fringe Benefits sehr viel mehr bedeuten. Das »Über den Kamm scheren« aller Kandidaten und Kandidatinnen hat ausgedient!

- *Transparenz als Haltung:* Dazu kommt, die Vergleichbarkeit auf der Käufer-, also auf der Bewerberseite, nimmt rasant zu. Was »Willhaben.at« für Produkte ist, sind Kununu und Glassdoor jetzt für Arbeitgeber. Man verspricht dort nicht das Blaue vom Himmel, sondern die Mitarbeitenden selbst kommen zu Wort! Anhand von Bewertungen von Menschen, die dort jahrelang gearbeitet haben, werden vergleichende Eindrücke zur Verfügung gestellt. Damit bieten diese unternehmerischen Bewertungsportale ein Gegengewicht zu der bisherigen Bewerbungs-Goliath-Situation der bekannten Großunternehmen. Aufgrund dieser neuen Transparenz können auch kleinere Unternehmen durch extrem gute Bewertungen mit interessanten und spannenden Bewerbungen rechnen.
- *Weiterempfehlung als Strategie:* Man kann es sich als Organisation heute nicht mehr leisten, bloß auf die gute bisherige Reputation, das scheinbar perfekte Image, auf klassische Annoncen oder auf reine Werbemaßnahmen für das Unternehmen zu setzen. Was gebraucht wird, ist eine aktive Weiterempfehlungsrate bei bestimmten Zielgruppen – mit einem Wort, es geht um Mundpropaganda! Aus der Tupperware-Party wird so der Java-Script-Stammtisch, den eine IT-Firma sponsert, oder die Recruiting-Speeddating-Night. Und Job-Botschafter-Programme werden zu den neuen Testimonials des Arbeitsmarktes. Wer da nicht mitzieht, wird sich wundern!

Zum Nachdenken:

Wie sieht es in Ihrem unternehmerischen Umfeld aus? Evaluieren Sie regelmäßig, wie attraktiv Ihre Arbeitgebermarke und damit Ihr Unternehmen auf zukünftige Bewerber und Bewerberinnen wirken? Achten Sie darauf, wie gut Recruiting und Onboarding aus Kandidaten-Sicht funktionieren? Und ist die Tatsache, dass das Recruiting vom bequemen Status des Einkäufers in jenen des bemühten Verkäufers geglitten ist, in Ihrem Unternehmen bereits angekommen und etabliert?

Überzeugen, nicht überreden

Wir können fix davon ausgehen, dass im Moment ein Paradigmenwechsel stattfindet! Zwar nicht überall und nicht in jedem Job, aber auf jeden Fall graduell und schrittweise! Unternehmen und ihre Führungsetagen sowie ihre HR-Abteilungen müssen ein für alle Mal von der immer noch weit etablierten Überzeugung Abstand nehmen, dass es eine Gnade sei, gerade bei ihnen arbeiten zu dürfen! Heute geht es darum, das Bewusstsein der Notwendigkeit einer Bewerbung auf Augenhöhe zu schaffen. Gelebte »Employee Experience« rückt dabei automatisch ins Zentrum des Interesses. Das ist ein relativ junger Begriff, der als Anglizismus an den Begriff der »Customer Experience« angelehnt ist und dessen Grundgedanken intensiver in die HR-Welt überträgt. Ins Deutsche wird der Begriff oft als »Mitarbeitererfahrung« oder »Arbeitserlebnis« übersetzt. Er umschreibt die Summe von Eindrücken, Momenten und Interaktionen, die Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitraumes in einem Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen. Angelehnt an die bekannte »Customer Journey« sind damit auch die »Touchpoints« eines Mitarbeiters über seinen gesamten »Lebenszyklus« in einem

bestimmten Unternehmen gemeint. Also eine wahre »Employee Journey«, vom Moment des Recruiting über das Onboarding, die laufenden Kontaktpunkte im Sinne von Arbeitserbringung, Führung und HR-Kontakten bis hin zum Exit-Gespräch und dem Alumni-Status. Je positiver diese »Employee Experience« ausfällt, desto besser wird die Bewertung des Unternehmens durch die Mitarbeitenden ausfallen!

Employee Experience als neue Disziplin

Während der Begriff »Employee Experience« per se sehr neutral ist, erfährt er in der Nutzung und im Kontext der aktuellen Diskussion häufig eine Konnotation in Richtung »positives Erlebnis Arbeit«. Es wird implizit oder explizit davon gesprochen, dass die Employee Experience der Haupt-Einflussfaktor für Mitarbeiterengagement oder Arbeitszufriedenheit ist. Oder um weiter den Anglizismen zu frönen: Eine positive »Employee Experience« ist die Basis von positivem »Employee Engagement«. Und damit ist auch die zunehmende Popularität des Begriffes schnell erklärt, reiht er sich doch vielfach in »Employer Branding« und Arbeitgeberattraktivitäts-Diskussionen ein.

Das klingt natürlich alles total bombastisch und wird in Unternehmen auch gerne vollmundig verwendet! Nüchtern betrachtet ist »Employee Experience« ein Schlagwort, das im Grunde wenig Neues bietet. Denn dass die Summe aller erlebten Eindrücke eines Arbeitsplatzes auf die innerpsychischen Einstellungen von Mitarbeitenden wirkt, entspricht den Grundlagen der Arbeitszufriedenheitsforschung und breiteren Arbeitspsychologie bereits seit Jahrzehnten. Demnach finden sich in Auflistungen, was denn die »Employee Experience« beeinflusst, häufig Klassiker wie erfüllende Arbeitsinhalte, eine positive Arbeitsumgebung im Sinne der physischen und technischen Faktoren, Lern- und Wachstumsmöglichkeiten oder auch

Führung und Führungskultur. Oder wie es häufig im angloamerikanischen Raum subsumiert wird: Culture + Technology + Space = Employee Experience. Na wunderbar, das klingt doch ganz nach einem Grundlagenkurs in Arbeitspsychologie!

Einen gewissen Charme und auch Nutzen erhält der Begriff der »Employee Experience« aber dadurch, dass

- er dazu auffordert, die Welt eines Unternehmens mit den Augen eines Mitarbeiters zu betrachten und dessen Blickwinkel einzunehmen. Employee Experience ruft also dazu auf, sich in die Position der Mitarbeitenden zu versetzen und zu prüfen, ob die zu vermittelnde Botschaft auch bei ihnen ankommt. Das ist ein echter Paradigmenwechsel in der HR-Arbeit hin zum »User«.
- er den Gedanken der »Customer Experience« auf die HR-Welt überträgt. Dort steht unter anderem der Gedanke im Vordergrund, dass nicht der Kauf allein einen Kunden an ein Produkt oder Unternehmen bindet, sondern die Interaktionen und Erfahrungen vor und nach dem Kauf.
- er dazu ermutigt, die Kontaktpunkte von Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und der Unternehmenskultur eingehender im zeitlichen Verlauf zu betrachten und neben dem reinen »System« vor allem auch die passende Interaktion zu betrachten. Was für ein emotionales »Erlebnis« bieten ein Einstellungsgespräch, ein Onboarding-Gespräch, ein Mitarbeitergespräch und ein Trennungsgespräch? Und vor allem, ist diese erlebte Unternehmenskultur auch konsistent?

Eine positive »Employee Experience« zu bieten und diese gezielt zu designen, wird so zum Stein der Weisen. Während die Alchemisten jedoch auf Gold hofften, geht es hier um etwas ungleich Wertvollereres: nämlich eine Arbeitgeberattraktivität, die Talente anzieht wie der Magnet ein Stück Eisen. Bis es dazu kommt, haben die meisten Unternehmen jedoch noch ein schönes Stück Weges zu gehen! Und wissen Sie, was aus meiner Sicht in diesem Zusammenhang oft vernachlässigt wird? Menschen nach ihren Erlebnissen und Bedürfnissen zu fragen!

Zum Nachdenken:

Wissen Sie umfassend, wie Ihre Mitarbeitenden aktuell über das Unternehmen denken? Kennen Sie die Top drei der Gründe, warum Jobsuchende bei Ihnen arbeiten wollen? Kennen Sie vor allem auch die Top drei der Gründe, warum Menschen Ihrem Unternehmen den Rücken kehren? Falls nein, verlieren Sie vermutlich wesentliche Informationen, die Ihnen helfen würden, das Unternehmen noch wirksamer und attraktiver zu gestalten.

Employer Branding als Differenzierung

Wenn man »Employee Experience« als »Innenperspektive« bezeichnet, dann stellt »Employer Branding« die Außenperspektive dar. Employer Branding beschreibt dabei alle Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreifen kann, um die eigene Marke als attraktiver Arbeitgeber zu stärken und sich gegenüber potenziellen Bewerbern als passender Arbeitgeber darzustellen. So lässt sich Employer Branding wohl am besten in »Arbeitgebermarkenbildung« übersetzen. Dabei zeigen sich klar die Vorteile starker Arbeitgebermarken, denn diese rekrutieren nachweislich schneller und leichter.

Egal, ob es bei Ihnen derzeit vorrangig um das Finden neuer oder das Halten bestehender Mitarbeitenden geht (wobei ich der Meinung bin, dass immer beide Teilstrategien berücksichtigt werden sollten), es dreht sich letztlich alles um das liebe Geld! Ihnen ist ja sicher bewusst: Einen Mitarbeiter zu verlieren und einen neuen zu suchen bedeutet, Geld zu verlieren. Viel Geld. Denn um eine Position neu zu besetzen, müssen Unternehmen laut Deloitte mit zumindest fünfstelligen Summen rechnen. Meiner Ansicht nach wird hier aber viel zu konservativ geschätzt, denn gerade bei qualifizierten Fach- und Führungspositionen

kann dies in Richtung eines halben Jahresgehaltes und mehr gehen. Warum also kündigen Menschen? Neben nicht erfüllten Entgelt-Wünschen stehen in vielen Studien vor allem Aspekte wie schlechte Führung, Konflikte mit Kollegen oder fehlende Wertschätzung der eigenen Arbeit im Zentrum. Das rückt Ihre Investitionen in Führungskräfteentwicklung doch gleich wieder ins rechte Licht, nicht wahr? Denn echte Magnetic Workplaces haben andere Umfrageergebnisse!

Treiber der Veränderung

Was aber treibt diese Entwicklung letztlich voran und ist Zündstoff für die brisante Change-Situation, die Unternehmen heute im Recruiting erleben? Es ist eine Schere aus demographischen Veränderungen (Überalterung, geringe Geburtenraten), Mangel bzw. Bedarf in bestimmten Berufsgruppen (Pflegekräftemangel, IT-Fachkräftemangel) und Präferenzverschiebungen junger Erwerbsgenerationen. Diese Ausgangssituation bedeutet für Arbeitgeber meiner Ansicht nach, dass sie vier Säulen in ihrer Personalstrategie viel stärker gewichten müssen:

1. Da es weniger frei verfügbare Arbeitskräfte geben wird, müssen die Unternehmen in Zukunft um diese Menschen mit aller Kraft buhlen! Die ständige Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität (vor allem bei jungen Mitarbeitenden) wird somit zur Schlüsselaufgabe von Unternehmen! Dabei erhöhen materielle (Gehaltssysteme) und immaterielle (Sinn)Komponenten die Attraktivität. Man muss jedoch unbedingt herausfinden, welche Zielgruppe welche Präferenzen hat!
2. Außerdem gilt es, bestehende Mitarbeitende gezielt zu binden und deren Eigenmotivation nachhaltig aufrecht zu erhalten. Damit schließt sich auch der Kreis hin zur langfristig positiven »Employee Experience«. Es braucht wirksame Mechanismen, um ständig das Ohr an den Belegschaften zu haben und zu erkennen, was diese denken und fühlen.

3. Es geht aber ebenso darum, Mitarbeitende länger arbeitsfähig in den Unternehmen zu halten und vor möglichen Fehlbeanspruchungen – physischen wie psychischen – zu bewahren. Gezielte betriebliche Gesundheitsförderung und Präventionsarbeit müssen daher mehr und mehr an Bedeutung gewinnen.
4. Unternehmen sollten als vierte wichtige Säule außerdem ihren Personalbedarf durch kluge Digitalisierung und Automatisierung stabilisieren oder sogar senken.

Diese Entwicklungen werden nicht alle Branchen und Regionen in ähnlich intensiver Art und Weise treffen. Denn auch das zeigen die Statistiken deutlich: Es gibt Regionen, die an Attraktivität gewinnen, und solche, die an Attraktivität verlieren. Ebenso gewinnen bestimmte Branchen an Attraktivität, während andere diese verlieren. Am härtesten wird der Schwund an Attraktivität traditionelle Arbeitgeber in strukturschwachen Gebieten treffen. Die demographische Verschiebung ist nur ein Aspekt, den Unternehmen zu beachten haben. Ein zweiter wesentlicher Punkt ist die generell stärkere Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die seit Jahren zu verzeichnen ist und in den Ausläufern der COVID19-Pandemie auch an Medienaufmerksamkeit gewonnen hat. Das Phänomen mit dem Namen »Great Resignation«, »The Big Quit« oder auch »Quiet Quitting« hat sich etwa ein Jahr nach Beginn der Coronavirus-Krise in den Medien breitgemacht und wird dort bis heute breitgetreten. Obwohl der Bedarf an Fachkräften steigt, kündigen immer mehr Menschen ihre Jobs. Warum ist das so?

Die meiner Meinung nach zu einfache Erklärung wird dabei praktischerweise in der COVID-Phase und der Pandemie-Erfahrung gesucht und gefunden. Menschen hätten – geprägt von den Erlebnissen in der Pandemie-Zeit – vielfach ihren aktuellen Arbeitsplatz in Frage gestellt. Eine Theorie, die übrigens wenig auf Daten fußt, sondern meiner Ansicht nach vielmehr als rasche und zweckdienliche Pauschalinterpretation großer

Consulting-Unternehmen gesehen werden darf. Denn eine Knappheit am Arbeitsmarkt sowie die Angst der Arbeitgeber ist ein lukratives Geschäft!

Durch Zufall habe ich einen spannenden Artikel in der *Harvard Business Review* gelesen, der eine ganz andere These aufwirft und sich mit meinen Ansichten deckt. Es handelt sich bei all dem bei Weitem um keinen neuen Trend, sondern vielfach um eine lineare Entwicklung über die letzten zehn bis fünfzehn Jahre hinweg. Seit 2009 wächst demnach die monatliche Kündigungsrate von Arbeitnehmern in den USA schrittweise an! 2020 wurde sie durch die Pandemie und die daraus resultierende allgemeine Unsicherheit zwar gebremst, um jedoch im Jahr 2021 mit einem Sprung auf den linearen Trend zurückzukehren. Die »Great Resignation« wird damit scheinbar zur »Great Exaggeration«, wie das so oft der Fall ist. Dies mildert aber nicht die Bedeutung des Trends für den Arbeitsmarkt – denn der Trend zu stärkerem Wechselwillen lässt sich allerorts ablesen, wie ich es auch in den Unternehmen, die ich berate, zunehmend feststellen kann. Er scheint aber weniger eine radikale Fluchtreaktion zu sein als ein stetiger Sinneswandel. Dieser führt scheinbar dazu, dass nach vielen Studien ein All-time-high an Wechselbereitschaft besteht (siehe zum Beispiel karriere.at, Stepstone, XING oder Ernest Young). Diese Studien zeigen, dass rund 30–40 Prozent der Beschäftigten einen neuen Job anstreben und oft eine ebenso große Zahl zwar nicht aktiv sucht, aber offen für interessante Angebote ist. Ich weiß nicht, wie Sie das sehen, aber für mich ist angesichts dieser Zahlen zunehmend Feuer am Dach der meisten Organisationen, wenn nicht bald ein entsprechendes Umdenken einsetzt!

Auch in meiner Beratungspraxis zeigen sich derartige Situationen immer häufiger. Produktionsunternehmen können Schichten nicht mehr durchgängig besetzen. Technologieunternehmen haben bei insgesamt 250 Beschäftigten 50 offene Positionen und müssen Aufträge ablehnen. Krankenhäuser führen Bettensperren ein und

flehen jüngst Pensionierte an, in den Dienst zurückzukehren. Das Nummer-eins-Thema bei Kundengesprächen ist mehr und mehr die Thematik des Findens und Haltens von Mitarbeitenden!

Umdenken dringend gefragt!

Wir erkennen in all dem Gesagten einen unbedingt erforderlichen Wandel: Unternehmen müssen dringend Strategien und Taktiken entwickeln, um diesen neuen Herausforderungen zu begegnen! Mehr noch, sie müssen in einen neuen Mindset eintau-chen, um dieses Umdenken überhaupt in Angriff nehmen zu können! Es wird ihnen also gar nichts anderes übrig bleiben, als am Personalmarkt von »Einkäufern« zu »Verkäufern« zu werden. Und gleichzeitig müssen geeignete Mechanismen entwickelt werden, talentierte Menschen langfristig im eigenen Unternehmen zu halten. Und diese Mechanismen sind nicht neu, nicht kompli-ziert und auch nicht geheim. Es geht schlicht und ergreifend um die Schaffung von wertschätzenden, menschenorientierten Ar-bbeitswelten, die mehr bieten als bloßen Lohn für Lohnarbeit. Da-mit dies gelingt, ist es wichtig, in einen stetigen Dialog mit den Mitarbeitenden einzutreten, um ihre Wünsche und Bedürfnisse immer wieder neu zu evaluieren. Mehr dazu gibt es gleich im nächsten Kapitel!

Merk-Würdiges:

- Der Personalmarkt ist vom Einkäufer zum Verkäufer-Markt geworden! Das Recruiting muss daher grundlegend umdenken.
- Es wird in Zukunft wesentlich schwerer für Unternehmen, den eigenen Personalbedarf zu decken. Neben demographischen Entwicklungen liegen dahinter auch Werteveränderungen, die

Menschen wechselbereiter und weniger langfristig bleibebereit erscheinen lassen.

- Unternehmen müssen sich dieser latenten Gefahr bewusst sein und sich aktiv mit dem eigenen Stärken-Schwächen-Profil als Arbeitgeber beschäftigen.
- Fluktuation ist ein unterschätzter Kostenfaktor in Unternehmen. Kostenwahrheit dazu ist in den wenigsten Unternehmen gegeben.
- Produktive, eigenmotivierte und loyale Mitarbeitende sind die wichtigste Ressource einer jeden Firma – und der einzige Wettbewerbsfaktor, der nicht beliebig kopiert werden kann.
- Die »Employee Experience« der eigenen Mitarbeitenden zu kennen und gezielt zu entwickeln, ist kein Luxus, sondern wird zum entscheidenden strategischen Wettbewerbsfaktor vieler Unternehmen. Dazu müssen Unternehmen ihren Mitarbeitenden und Bewerbern besser zuhören lernen und deren Präferenzen kennen.
- Das beste »Employer Branding« und Personalmarketing der Welt ist nur Oberflächenkosmetik, wenn die gemachten Versprechen nicht eingelöst werden. Die stärkste Strahlkraft erreichen Unternehmen dann, wenn sie »von innen« strahlen und die eigene Qualität als Arbeitgeber hohe Zugkraft für die Arbeitgebermarke besitzt – wenn Unternehmen also quasi »magnetisch« sind.

