Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt

Jobs werden Produkte, Arbeitgeber werden Marken / von Wolf Rübner

Während die Unternehmen bisher aus einer Vielzahl von Bewerbern wählen konnten, sind heute vor allem hoch qualifizierte Fachleute in der Position, ihren künftigen Wunsch-Arbeitgeber aussuchen zu können. Für die Betriebe wird es daher lebenswichtig, sich attraktiv zu positionieren, die Effizienz des Recruitings zu steigern und Leistungsträger langfristig ans Unternehmen zu binden.

Quelle: www.casting-meandallhotel.de

„Unkündbarkeit" hat eine neue Qualität – nämlich die Angst der Unternehmen, dass die Mitarbeiter von sich aus kündigen. Ein schlichtes Marktgesetz ändert die Kräfteverhältnisse: Die Nachfrage nach qualifiziertem Personal übersteigt bei weitem das Angebot.

Unternehmen müssen neue Wege finden, Menschen zu motivieren, zu integrieren und ihnen ein sinnerfülltes Betätigungsfeld zu bieten. Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer stellt zukünftig die sog. Generation Y (abgeleitet von „why?"), die großen Wert auf die Sinnhaftigkeit der Aufgabe und die Reputation des Arbeitgebers legt – etwa auf das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens. Wichtig sind ihnen Flexibilität von Arbeitszeit und -ort, individuelle Entwicklung und Förderung.

Allerdings wird der Personalengpass zunehmend grösser. Ein Menue-Punkt „Karriere/ Jobs" auf der eigenen Website sollte selbstverständlich sein. Die Direktansprache von potenziellen Kandidaten ist längst nicht mehr auf Führungspositionen beschränkt. Diese Praxis ist seit einigen Jahren auch im Agentur-Segment und bei Technischen Dienstleistern verbreitet.

Zu den Werbekanälen für neues Personal zählen selbstverständlich die Sozialen Netzwerke, allen voran facebook, XING und linkedIn mit zahlreichen Interessengruppen. Mitarbeiter werben Mitarbeiter, man sollte nichts unversucht lassen, denn die eigenen Leute sind gut vernetzt und die glaubwürdigsten Botschafter des Unternehmens.

Total unkonventionell geht LINDNER die Stellenbesetzung für ihre neue Hotelmarke „me and all hotels" an. Das von TV-Shows entlehnte Casting-Format soll die jungen Leute ansprechen, die eigentlich nicht ins Hotelfach wollen. Dahinter steht die radikale Überlegung, ob man nicht besser die richtigen Personen sucht und on-the-job trainiert wie es in den USA üblich ist. Das Job-Casting korrespondiert bestens mit dem Markenkonzept.

Ein kurzer Auszug: „me and all hotels" sind coole Boutique-Hotels im lässig-eleganten Look und handverlesenem, leidenschaftlichem Design. Echte Downtown-Hotels, die in unkomplizierter Atmosphäre das Lebensgefühl ihrer Stadt stilecht widerspiegeln und mit ihrem Kiez eng verbunden sind. Total vernetzt und total unplugged.

Angesichts des schlechten Image von Hotellerie und Gastronomie als Arbeitsplatz lohnt es sich, das zumindest auszuprobieren.

„Auf die Generation Y muss eingegangen werden“

Die Lindner Hotels & Resorts positionieren sich mit individuellen Urlaubs- und Businesskonzepten, hohen Qualitätsstandards und innovativen Spa-Angeboten, zusammen mit den jeweiligen regionalen Einflüssen in der Stadt- und Resort-Hotellerie. Beschäftigt werden in 33 Häusern ca. 1.950 Mitarbeiter. Mit Andreas Krökel (Bild, AK), Vorstand LINDNER HOTELS AG, sprach Wolf Rübner (WR).

WR: Auf welchen Wegen rekrutieren Sie neue Mitarbeiter?

AK: Auf dem klassischen Weg nutzen wir die Stellenausschreibungen über Hotelcareer und haben eine Jobbörse auf unserer Homepage. Hierüber verzeichnen wir auch den größten Anteil an Bewerbungen. In Ausnahmefällen schalten wir Anzeigen über Stepstone oder Monster. Des Weiteren werden Führungskräfte über Head Hunter gesucht. Aber auch der Social Media Bereich (Facebook, Xing, LinkedIn) spielt eine große Rolle. In erster Linie versuchen wir allerdings, Talente intern und hotel-übergreifend zu fördern, um interne Karrierewege aufzuzeigen. Daher werden Ausschreibungen auch immer über unsere Kommunikationsplattform YoCu publiziert.

Foto: Uschi Fellner

Welche Bedeutung hat die Arbeitgeber-Marke für Ihr Unternehmen?

Um sich auf dem Arbeitsmarkt durchzusetzen, ist eine gute Arbeitgeber-Marke ein wichtiger Baustein, um sich abzuheben. Alle unsere Maßnahmen bauen aufeinander auf. In den letzten drei Jahren hat unsere jährliche Umfrage gezeigt, welche Maßnahmen sich unsere Mitarbeiter wünschen. Sie zeigt, dass Weiterbildung und persönliche Entwicklung immer mehr im Vordergrund stehen. Aus diesem Grund haben wir ein umfangreiches Trainingskonzept implementiert, von dem alle Mitarbeiter profitieren. Aber auch auf die Generation Y muss eingegangen werden. Wir haben reagiert. So bieten wir unseren Auszubildenden den jährlichen „Lindner Day to stay“ an und eine Übernahmegarantie.

Welche Maßnahmen setzen Sie zur Mitarbeiterbindung ein?

Das „Lindner interkulturelle Förder- und Trainingsprogramm L!FT“ ist ein fester Bestandteil des Human Resources Managements. Die Auszubildenden erwerben Erfahrungen in anderen Bereichen und bringen Ideen aus den anderen Hotels mit, die auch im eigenen Betrieb realisiert werden könnten. Sie üben Flexibilität, Kommunikationsstärke und Kooperationsfähigkeit. Diese Schlüsselqualifikationen sind bei den heutigen Generationen der Auszubildenden selten voll ausgeprägt und werden durch solche Projekte gefördert.

Der LS! ist Teil unserer HR-Strategie und bildet die Grundlage für Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und –bindung mit dem Ziel, die Fluktuationsrate zu senken und somit einen nicht unerheblichen Teil der Rekrutierungskosten einzusparen. Als familiengeführtes Unternehmen ist uns der vertrauensvolle, partnerschaftliche Umgang mit den Mitarbeitern ein stetes Anliegen. Daher wollen wir gezielt Informationen sammeln für die aktive und kontinuierliche Gestaltung eines Arbeitsumfeldes, in dem die Mitarbeiter sich wohlfühlen und ihre Potenziale entfalten können. Die Basis hierfür bildet die jährliche strukturierte Messung der Mitarbeiterzufriedenheit. Das Ergebnis wird im Lindner Satisfaction Index (LS!) festgehalten. Nach der Auswertung und Analyse werden in Feedback-Meetings gemeinsam Maßnahmen entwickelt und in Folge umgesetzt.

Existieren verbindliche Führungsgrundsätze oder ein Unternehmensleitbild?

Es gibt einen Verhaltenskodex für die Lindner Hotels AG – Richtlinien, die für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich sind.

Ein Teil davon sind die acht Lindner Values wie z.B. „Wir arbeiten miteinander, nicht gegeneinander“, „Wir übertragen Verantwortung, nicht nur Aufgaben“ oder „Wir fördern Mut, nicht nur Fehlervermeidung.“ Aber auch Themen wie Gleichbehandlung, Nachhaltigkeit oder Compliance werden im Kodex erläutert und Handlungsempfehlungen dazu gegeben.

Schicken Sie das Personalwesen in Rente

Die Personalabteilung heißt nun Human Resources, was aber nur dann einen Fortschritt darstellt, wenn damit auch ein Bewusstseinswandel verbunden ist. Die wichtigste Person dort ist zukünftig der Feelgood Manager. Kennen Sie nicht? Allgemein kann man sagen, dass er im Unternehmen dafür zuständig ist, dass sich jeder Mitarbeiter wohlfühlt und dass ein gutes Arbeitsumfeld geschaffen wird.

Darunter fallen verschiedenste Aufgaben – von der Organisation der täglichen Jogging-Runde über gemeinsame Teamaktivitäten bis hin zum Feedback-Gespräch für die Mitarbeiter. Es geht nicht um das Bespaßen, sondern um eine Investition in das Leistungsvermögen der Angestellten. Und noch etwas ist neu: Arbeitgeber werden von aktuellen und ehemaligen Beschäftigten bewertet. kununu heißt das führende Portal (1.272.000 Bewertungen zu 272.000 Unternehmen), „volle Transparenz am Arbeitsmarkt" lautet die Unterzeile. Fatal, wenn man als Unternehmen dort nicht vertreten ist oder, noch schlimmer, schlechte Bewertungen aufweist. Jetzt erhalten auch die Chefs ein Zeugnis - eine weitere Spielart der Machtverschiebung.

Zu den Aufgaben von Personalwesen 2.0 gehört die Entwicklung und Kommunikation der Arbeitgeber-Marke nach innen und nach aussen, neudeutsch Employer Branding. Eine umfangreiche Definition liefert die Deutsche Employer Branding Akademie DEBA, Infos unter www.employerbranding.org. Am Anfang steht eine Statusbestimmung der Attraktivität als Arbeitgeber. Hierzu ist die Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte zu erfassen. Welche Schwächen und Stärken nehmen sie wahr, welche Markenwerte verbinden sie mit ihrem Arbeitgeber? Ebenso wichtig ist die Identifikation mit dem Unternehmen. Werden die Werte gelebt? Oder sind sie überhaupt bekannt? Am vorläufigen Ende des Employer Branding-Prozesses steht der Mitarbeiter in seiner wertschöpfenden Rolle als Markenbotschafter. Wie man das vorbildlich in Markenkommunikation umsetzt, beweist die Neumann & Müller-Kampagne „Eine/r von uns".

„Machen die Marke deutlich erlebbar“

N&M steht für die technisch hochwertige Realisierung von Veranstaltungstechnik mit High-End-Equipment. Schon ab der Planungsphase werden Kunden beraten. Seit über 30 Jahren ist das Unternehmen im Markt aktiv, beschäftigt werden über 500 Mitarbeiter, davon 90 Auszubildende. Das Interview mit Alexander Ostermaier (Bild S. 12, AO), Geschäftsführer der Neumann & Müller GmbH & Co. KG, führte Wolf Rübner.

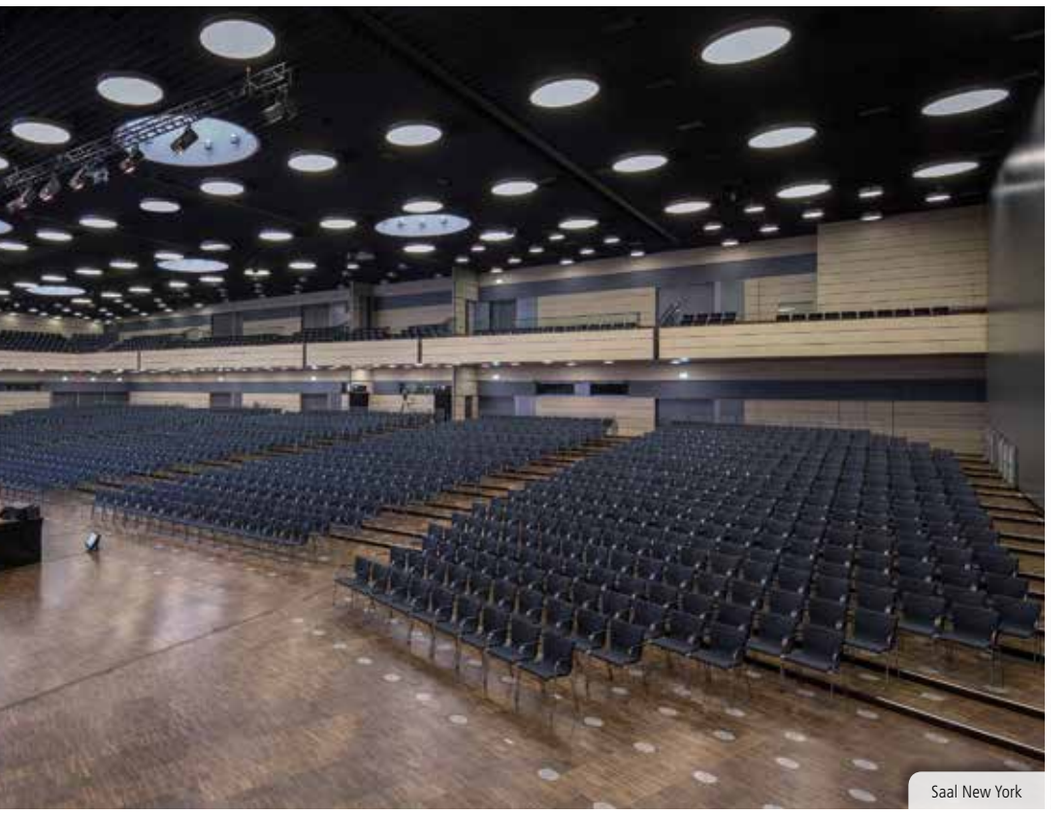
WR: Auf welchen Wegen rekrutieren Sie neue Mitarbeiter?

AO: Klassische Stellenanzeigen platzieren wir natürlich auf unserer eigenen Website, zudem bei Indeed und ausgewählten Online-Jobbörsen. Für das direkte Gespräch und zur Stärkung unserer Arbeitgebermarke sind wir auf Azubi- und Branchenmessen präsent. Auf der anderen Seite arbeiten wir mit Hochschulen direkt zusammen. Was die Ansprache von Professionals und Spezialisten angeht, bauen wir auch auf unsere branchenweite Vernetzung. Gibt es in Projekten und N&M-Niederlassungen aktuelle Bedarfe, sorgen wir für eine entsprechende Kommunikation nach innen; die Kollegen liefern aus ihrem Netzwerk, das oftmals seit Studien- und Ausbildungszeiten besteht, Kontakte zu kompetenten, wechselwilligen Kandidaten.

Welche Bedeutung hat die Arbeitgeber-Marke für Ihr Unternehmen?

Vor dem Hintergrund, dass der „war for talents“ natürlich auch uns eingeholt hat, machen wir die Marke N&M deutlich erlebbar. Wir ermöglichen z.B. Exkursionen ins Unternehmen und veranstalten Technik-Workshops für Schultheater-Gruppen.

Diese Angebote werden sehr gern angenommen, und neben dem Servicecharakter sagen sie viel über unsere Arbeit und die Menschen bei N&M aus. Nicht zuletzt ach-



Saal New York

Foyer des Hauptgebäudes

Plenargebäude

Tagen in neuen Dimensionen

- Veranstaltungen bis 5.000 Personen
- 5.000 m² Ausstellungsfläche
- Multifunktionale Nutzungsmöglichkeiten
- Modernste ICT-Infrastruktur und Konferenztechnik
- Einzigartiges Ambiente im ehemaligen Plenarsaal
- Zentrale Lage am Rhein

Weitere Informationen unter Telefon: **+49 (0)228 9267-0** oder **www.worldccbonn.com**

WORLD CONFERENCE CENTER **BONN**

Foto: Michael Ebert

ten wir darauf, dass die „Einer von uns"-Werbekampagne im gleichen Maße das Unternehmensimage stärkt, wie sie der Mitarbeiterkommunikation dient.

Welche Maßnahmen setzen Sie zur Mitarbeiterbindung ein?

Neben Bindungsinstrumenten wie dem Mitarbeiterbeteiligungs-Programm nehmen die vermeintlich „weichen Faktoren" auch in unserer Branche einen zunehmend wichtigen Stellenwert ein. Dazu gehören eine flexible Arbeitszeitregelung inklusive Teilzeit und Home-Office, kontinuierliche und bedarfsorientierte Weiterbildung sowie ein hohes Maß an Selbst- und Mitbestimmung rund um die Organisation des Arbeitsplatzes. Wir legen unser Augenmerk darauf, dass Hierarchien flach bleiben und die Mitarbeiter rasch Verantwortung übernehmen können. Es ist uns wichtig, auf die persönliche Lebenssituation und die Bedürfnisse von Kollegen flexibel eingehen zu können. In puncto Miteinander und Verständnis kommt eine Idee sehr gut an: über einen gewissen Zeitraum den eigenen Job mit dem des Kollegen zu tauschen. So ein Seitenwechsel von der Technik in die Logistik z.B. erweitert den eigenen Horizont erheblich und hat unglaublich positive Effekte.

Existieren verbindliche Führungsgrundsätze oder ein Unternehmensleitbild?

Viele der Aspekte, die ich skizziert habe, sind in eine Art Leitbild eingeflossen. Hier haben wir festgehalten, welche Ansprüche wir an unsere Arbeit stellen – für unsere Kunden und uns selbst; wie wir uns als Team verstanden sehen wollen, wie unsere Organisation aufgestellt ist und wie wir unseren wirtschaftlichen Erfolg sichern wollen. Das haben wir jetzt nicht in Stein gemeißelt. Aber es sind definierte Ziele und es sind gemeinsame Werte. Mehr braucht es eigentlich nicht; denn heute wissen wir, dass es funktioniert...

Zum Autor

Wolf Rübner gründete 2002 mit EventCampus e.K. eine auf die Live-Kommunikations-Branche spezialisierte Beratung, zu deren Kunden Agenturen, Messebau und Event-Dienstleister zählen. Beratungsfelder sind Marketing und Personal (Recruitment), außerdem Trainings für Führung und Präsentation. Der Autor ist seit 30 Jahren auf Kunden-, Dienstleister- und Agentur-Seite im Eventmarkt aktiv und arbeitete für diverse Marken und Unternehmen als Creative und Account Director. Als Mitglied der Geschäftsleitung der kogag sammelte er Erfahrung als fachlicher und disziplinarischer Vorgesetzter.

www.eventcampus.com

BEST PRACTICE

Der Veranstaltungstechnik-Dienstleister Habegger ist mit 160 festen Mitarbeitern eines der führenden Unternehmen in der Schweiz. Aus der Verbindung von Technik und Inhalt werden die Events inszeniert. Das Erlebnis wird durch aufbauende Dramaturgie und digitale Kreationen verstärkt. Habegger setzt jährlich über 1.800 lokale und internationale Events, Ausstellungen sowie Architekturprojekte um. Als Fortbildungsveranstaltung für Mitarbeiter/innen, Freelancer/innen und Partner der Firma Habegger AG wurden die „AcademyDays" 2008 ins Leben gerufen. Nach drei erfolgreichen Jahren ging man noch einen Schritt weiter und machte das Weiterbildungsangebot der gesamten Branche zugänglich. Heute gehören sie zu den erfolgreichen Konzepten, welches die Veranstaltungsbranche durch gezielten Fachaustausch stärkt.

Im Oktober 2015 fanden die AcademyDays unter dem Motto «Are you ready for the future?» statt. In 17 (!) Kursen aus den Bereichen Content, Design, Management, Technik und Engineering wurden 150 Kursteilnehmer registriert.