

Inviting statt Recruiting

Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung und -bindung

Heiko Brandmayer, Celine Chang,
Oliver Haas, Lea Hatzmann

Im Rahmen einer Fallstudie des Sommersemesters 2019 beschäftigte sich eine Gruppe von Studierenden mit der Fragestellung, wie eine werte- und beziehungsorientierte Form der Mitarbeitergewinnung sowie eine wertschätzende Unternehmenskultur praktisch umgesetzt werden können.

Wer kennt es nicht? Man ist auf der Suche nach einem neuen Job und irgendwie klingen alle Stellenausschreibungen gleich. Die Unternehmen stellen sich und ihr Produkt sehr genau vor, jedoch mangelt es an der Information darüber, für was das Unternehmen als Arbeitgeber steht. Dies ist erstaunlich, wenn man bedenkt, dass wir einen Arbeitnehmermarkt haben und Arbeitgeber im Wettbewerb um die passenden Mitarbeiter stehen. Es wird eine Reihe an Qualifikationen verlangt und nicht auf die Persönlichkeit des Bewerbers eingegangen. Die eigene Unternehmenskultur vermittelt kaum jemand.

Dabei ist gerade die so wichtig, um Identifikationsangebote für (potenzielle) Mitarbeiter zu schaffen und die individuelle Beantwortung der Frage zu erleichtern, warum sich jemand für einen Arbeitgeber entscheiden soll („know why“). Denn am Ende bleibt man da, wo man sich am wohlsten fühlt. Vielen Arbeitnehmern ist es besonders wichtig, vom Arbeitgeber wertgeschätzt zu werden und sich persönlich weiterentwickeln zu können.

Inviting als werte- und beziehungsorientierte Form der Mitarbeitergewinnung

Aber wie genau sieht eine wertschätzende Unternehmenskultur eigentlich aus? Wie kann es ein Unternehmen schaffen, seine Werte, Ziele und Differenzierungsfaktoren sowohl für Bewerber als auch für Mitarbeiter spürbar und erlebbar zu machen? Ein neuer Ansatz dafür ist eine werte- und beziehungsorientierte Form der Mitarbeitergewinnung und -bindung zu betreiben und nach außen und innen zu kommunizieren. Dr. Oliver Haas, Geschäftsführer des Unterneh-

mens „Corporate Happiness“, hat dafür den Begriff Inviting entwickelt. Firmen, die Inviting betreiben, möchten weg vom klassischen, fähigkeitsorientierten Recruiting und hin zu einer einladenden Unternehmenskultur, die schon beim ersten Kontakt mit einem potenziellen Arbeitgeber das sogenannte Candidate Experience positiv prägt. Inviting macht dabei deutlich, dass hier eine andere Haltung dem Mitarbeiter gegenüber eingenommen wird als bei dem Begriff Recruiting, der ursprünglich aus dem Militär stammt.

Die Frage, wie Inviting konkret bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung umgesetzt werden kann, wurde im Rahmen einer Fallstudie unter der Leitung von Dr. Oliver Haas und Prof. Dr. Celine Chang in Kooperation mit der VR-Bank Würzburg im Sommersemester 2019 untersucht.

Vorgehensweise

20 Studierende arbeiteten in Kleingruppen an folgenden Facetten der Fragestellung: 1) Branchenübergreifender Benchmark sowie Identifikation von Best Practices, 2) Analyse des aktuellen Arbeitgeberimages sowohl intern als auch extern, 3) Analyse der Bewerber-Journey und 4) Analyse der Kommunikationskanäle der VR-Bank. Die Studierenden erhoben während einer Exkursion zur VR-Bank nach Würzburg umfassende Daten, um eine detailgenaue Bestandsaufnahme sicherzustellen. Unter anderem wurde an zwei Tagen eine Straßenbefragung mit Passanten in der Würzburger Altstadt durchgeführt, die zum Ziel hatte, das externe Arbeitgeberimage in der Region zu ermitteln.

Außerdem führten die Studierenden Interviews mit verschiedenen Mitarbeitergruppen, wie zum Beispiel Auszubildenden sowie neu eingestellten und langjährigen Mitarbeitern, durch. Dabei durften die Fallstudienteilnehmer beim Ausklang auf der Dachterrasse der Filiale am Marktplatz

Die FallstudienteilnehmerInnen zusammen mit Vertreterinnen der VR-Bank Würzburg, vorne links: Christiane Meußner (Ansprechpartnerin für Ausbildung und Praktikum), Bettina Schmitt (Beauftragte für Unternehmenskultur), vorne rechts: Carolin Gewinner (Personalleiterin).

 Heiko Brandmayer



die Inviting-Kultur der VR-Bank bereits hautnah erleben. Trotz des schlechten Wetters konnten Frau Gewinner und Frau Schmitt von der VR-Bank die fränkische Kultur authentisch vermitteln.

Wichtige Faktoren Inviting

Bei der Auswertung der gesammelten Daten bestätigte sich die Vermutung, dass potenziellen Bewerbern ein gutes Betriebsklima wichtiger ist als beispielsweise gute Verdienstmöglichkeiten. Eine gute Zusammenarbeit, Wertschätzung durch den Arbeitgeber und eine vertrauensvolle Atmosphäre wurden als wichtigste Kriterien für einen guten Arbeitgeber genannt. Bei den Mitarbeiterinterviews wurde betont, wie wichtig eine ganzheitliche und offene Kommunikation ist, damit keine Unstimmigkeiten entstehen. Die Mitarbeiter möchten aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und sind motiviert, Änderungen umzusetzen, wenn diese für sie nachvollziehbar sind.

Bei Stellenanzeigen ist es wichtig, auch die nicht monetären Benefits zu kommunizieren. Die Informationen sollten dazu motivieren, Teil des Unternehmens werden zu wollen. Für das Bewerbungsgespräch ist zu empfehlen, noch mehr auf den Cultural Fit zwischen Bewerber und Unternehmen zu achten. Auch Ergänzungen vom klassischen Bewerbungsgespräch sind denkbar, zum Beispiel wenn der Bewerber die Möglichkeit bekommt, das


Haus und die Abteilung kennenzulernen. Dies kann beispielsweise in Form eines Get-togethers stattfinden. Warum nicht einfach mal den Partner und die Kinder mit einladen? Damit bekommen diese einerseits eine Vorstellung, wie es in dem Unternehmen aussieht, und können andererseits den Bewerber im Idealfall besser bei seiner Entscheidung unterstützen.

Abstimmung der Kommunikationsinstrumente

Bei der Kommunikation nach außen ist es wichtig, eine übersichtliche und in sich geschlossene Karrierewebsite zu entwickeln, bei der auch die verschiedenen Social-Media-Aktivitäten zusammenlaufen. Über Social-Media-Kanäle lässt sich die Unternehmenskultur sehr effektiv vermitteln. Hierbei ist es wichtig, nicht nur die einzelnen Projekte zu nennen, sondern auch mithilfe von Storytelling echte Einblicke zu geben. Auch intern lassen sich die Werte vermitteln, indem man

sie in das tägliche Umfeld der Mitarbeiter und in die interne Kommunikation integriert.

Basierend auf diesen Erkenntnissen erarbeiteten die Studierenden konkrete Handlungsempfehlungen. Diese wurden der VR-Bank im Rahmen einer Abschlusspräsentation an der Fakultät für Tourismus vorgestellt und anschließend gemeinsam diskutiert. Frau Gewinner, Frau Schmitt und Frau Meußner von der VR-Bank konnten viele Eindrücke und Impulse mitnehmen und arbeiten nun an der Ausarbeitung und Implementierung der Vorschläge.

Allen Beteiligten wurde vor Augen geführt, dass eine wertschätzende Unternehmenskultur von großer Bedeutung ist und eine Orientierung hin zum Inviting eine effektive Chance darstellt, um eine langfristige Mitarbeitergewinnung und -bindung zu erzielen. Allerdings ist die Umsetzung von Kulturarbeit ein langfristiger Prozess, dessen Wirkung nicht immer direkt messbar ist. 

 Bettina Schmitt,

Beauftragte für Unternehmenskultur, VR Bank Würzburg

Die Erarbeitung der Fallstudie war für uns eine echte Bereicherung und die Zusammenarbeit mit den Studierenden gestaltete sich sehr angenehm. Die Studierenden sind sehr engagiert und waren mit Eifer und Freude bei der Erarbeitung dabei. Beim Kick-off sowie der Abschlusspräsentation in München haben wir uns an der Hochschule immer sehr wohl gefühlt. Das ganze Projekt verlief sehr professionell, das Ergebnis war sehr aufschlussreich und wird dazu beitragen, uns im Bereich Mitarbeitergewinnung und -bindung weiterzuentwickeln! Ein herzliches Dankeschön an alle beteiligten Studierenden, Prof. Dr. Celine Chang und Dr. Oliver Haas!

Anzeige



Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH ist ein Software- und Beratungsunternehmen im Bereich Marketingkommunikation und CRM, spezialisiert auf die Hotelbranche.

Starten Sie jetzt **Ihre Karriere** bei TS&C und informieren Sie sich über die aktuellen Stellenausschreibungen im Internet.

Augustenstr. 79
80333 Munich, Germany

Fon +49 (0)89 189 35 69 -0
Fax +49 (0)89 189 35 69 -19

www.dailypoint.com
info@dailypoint.com

