



LEITFADEN **RECRUITING**





IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber:

ÖSTERREICHISCHE HOTELIERVEREINIGUNG | Hofburg, A-1010 Wien

T: +43 1 533 09 52 | office@oehv.at | www.oehv.at

www.facebook.com/hotelierevereinigung

vertreten durch: Dr. Markus Gratzner, ÖHV-Generalsekretär

Koordination: Oliver Wolf

Autoren:

Cornelia Lohninger und Silvia Wunder

Gutshof Mayr-Melnhof, Glanegg 2

5082 Grödig b. Salzburg

Telefon +43 6246-90818

Mail: office@lohninger.co.at

Web: <http://www.lohninger.co.at>

Grafik, Design:

Birgit Rieger | www.br-design.at

Copyright:

Lohninger-Wunder

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung der Ersteller zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Die Österreichische Hoteliervereinigung hat die Nutzungsrechte zur Veröffentlichung dieser Publikation. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen bei Lohninger-Wunder. Zur besseren Lesbarkeit haben wir Begriffe, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, in der männlichen Form angeführt. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

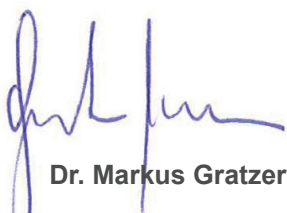
EDITORIAL

Trotz erkennbaren Engagements verfolgen viele Betriebe Recruitingprozesse und die Mitarbeiterführung oft noch ungesteuert und wenig strukturiert. Ein Großteil der Betriebe wünscht sich aber eine professionellere Vorgehensweise. Knapp 50 %, der im Rahmen der Erstellung dieses Leitfadens befragten Unternehmen, empfinden den zeitlichen Aufwand bei der Stellenbesetzung als belastend, 42 % den finanziellen.

Die von Lohninger-Wunder unter ÖHV-Mitgliedsbetrieben erhobenen Daten zeigen Handlungsbedarf – und das ist uns Auftrag. Um Bewusstsein und Wissen für ein organisiertes Recruiting zu heben, haben wir diesen Leitfaden initiiert. Er gibt Ihnen Einblicke in Strukturen, notwendige Abläufe und Strategien. Er informiert über Anwerbungstrends wie Active Sourcing und Mobile Recruiting. Er beschreibt wichtige Kennzahlen zur Erfolgsmessung. Umfassend behandelt wird der gesamte Bewerbungsprozess: Von der Bewertung eingegangener Bewerbungen bis zur Durchführung des Bewerbungsgesprächs selbst. Unvorbereitet in ein solches Interview zu gehen, wird heute als „no go“ gesehen – und ist ineffizient! Die Integration des neuen Mitarbeiters hat nachweislich großen Einfluss auf seinen weiteren Verbleib im Betrieb und seine Arbeitsleistung: Ein Kapitel widmet sich daher dem sogenannten „On-Boarding“.

Die Qualität Ihrer Dienstleistung hängt von Ihrem Team ab. Die Fundamente dafür bauen Sie bei der Mitarbeitersuche. Unser ÖHV-Tipp: Orientieren Sie sich am Leitfaden, implementieren Sie Prozesse und planen Sie Ressourcen in Ihrem Betrieb. Das wird sich bezahlt machen!

Ihre Österreichische Hotelierversammlung



Dr. Markus Gratzner
ÖHV-Generalsekretär

Wien, im Jänner 2018



INHALT

1. Einleitung	6
2. Recruiting mit Struktur – Teil 1: Erfolgreich starten!	8
3. Ansprache von Bewerbern – So werden Sie gefunden	12
3.1. Das sollte eine Stellenausschreibung erreichen	12
3.2. Gesetzliche Anforderungen an Stelleninserate	14
3.2.1. Angabe des Mindestentgelts im Stelleninserat	14
3.3. „Was viel kostet, bringt auch viel!“ – Stimmt das in jedem Fall?	15
3.4. Brauche ich eine eigene Karriereseite?	18
4. Willkommen in der Zukunft! Recruiting Trends	19
4.1. Informieren Sie die Zielgruppe	19
4.2. Finden Sie Ihre Zielgruppe	20
4.3. Nutzen Sie Ihre Community	20
4.4. Seien Sie erreichbar	21
4.5. Suchen Sie Ihre Bewerber	21
4.6. Erweitern Sie Ihre Kompetenzen	22
4.7. Suchen Sie sich Partner	22
5. Das Bewerbungsgespräch – Die Stunde der Wahrheit	26
5.1. Vorauswahl – Mit wem wollen Sie in Kontakt treten?	26
5.2. Interviewkompetenz oder wie Sie dem anderen auf den Zahn fühlen	28
5.2.1. Competence fit – Wie gut kann der neue Kollege seine Aufgaben erfüllen?	28
5.2.2. Cultural fit – Wie gut passt der neue Mitarbeiter in Ihr Team?	31
5.2.3. Benefit fit – Passt unser Angebot zum Bewerber?	33
5.3. Die Rolle des Interviewers	34
6. Entscheidungsfindung im Überblick	40
7. Recruiting mit Struktur – Teil 2: On-Boarding	43
7.1. Von 0 auf 100: Mitarbeiterintegration und On-Boarding	43
8. Fluktuation und Austrittsgründe – Das Rad dreht sich	46
8.1. Betriebszugehörigkeit	47
8.2. Das sind die Gründe für eine Kündigung!	48

9. Recruiting mit Struktur – Teil 3: Arbeiten mit Kennzahlen	50
9.1. Kosten zur Besetzung von Stellen	50
9.2. Kennzahl: Bewerber pro Veröffentlichung	51
9.3. Kennzahl: Blindbewerbungsindikator	52
9.4. Kennzahl: Einstellungsquote	53
9.5. Kennzahl: Gesamtbesetzungskosten einer Stelle	54
9.6. Kennzahl: Ausschreibungskosten pro Einstellung	54
9.7. Kennzahl: Durchschnittliche Vakanz bis zur Stellenbesetzung	55
9.8. Kennzahl: Frühfluktuationsrate	55
9.9. Kennzahl: Fluktuationsrate	56
9.10. Sind weitere Kennzahlen für den Betrieb notwendig?	57
10. Die Ergebnisse der Betriebsbefragung im Detail	58
10.1. Teilnehmende Betriebe	58
10.2. Personalstand und Mitarbeiterbedarf der befragten Betriebe?	60
10.3. Organisationsstruktur und Aufgabenverteilung im Human Resources (HR)-Management	61
10.4. Zeitlicher und ökonomischer Aufwand im Recruiting	61
10.5. Das Resümee	62
10.6. Was tun, damit sich der Erfolg im Recruiting einstellt?	63
Literaturliste	64
Über die Autoren	66



1. Einleitung

Die besten Arbeitskräfte für das eigene Unternehmen zu finden und diese für den Betrieb zu begeistern ist DIE AUFGABE des Recruitings. Sind passende Mitarbeiter ausgewählt und ist der Dienstvertrag unterzeichnet, gilt es, den Einstieg und Verbleib des Mitarbeiters im Unternehmen zu gestalten. Wichtige Aufgaben hierzu beginnen noch während des Recruitings, werden im Zuge des Einstellungsverfahrens eingeleitet und im Laufe der Zeit an andere Abteilungen und Mitarbeiter weitergegeben.

Unter Recruiting verstehen wir die Suche, Ansprache und Auswahl von neuen Mitarbeitern. Mitarbeiterintegration oder On-Boarding beschreibt die Einführung neuer Teammitglieder in das Unternehmen und den Arbeitsplatz. Beides sind Tätigkeitsbereiche der Personalarbeit.

Geht es um Recruiting und Mitarbeiterintegration, sprechen wir von einem ganzen Bündel an Aufgaben¹. Diese sind in der Personalabteilung zu erfüllen.

- **Darstellung des Personalbedarfs**
 - nach Quantität
 - nach Qualität
 - nach Zeitraum bzw. Zeitpunkt
 - nach geografischer Verfügbarkeit
- **Maßnahmen zur Personalbeschaffung**
 - interne/externe Beschaffung
 - Kommunikation freier Stellen
 - Ausschreibung über Informationskanäle
 - direkte Bewerberansprache
 - Empfehlungsaktivierung
 - Vermittlung durch Dienstleister
 - Arbeitskräfteüberlassung
- **Personalauswahl treffen**
 - Auswahlverfahren nach Fachkompetenz (*competence fit*)
 - Einschätzung der Haltung zur Unternehmenskultur (*cultural fit*)
 - Prüfung zwischen Mitarbeiterbedürfnissen und unternehmerischen Benefits (*benefit fit*)
 - Interview- und Gesprächsführungstechnik
 - Verhandlungs- und Vertragskompetenz
- **Personaleinführung**
 - Vorbereitung
 - On-Boarding
 - Einleitung der Mitarbeiterbindung

Betriebe, die diese Aufgaben mit Unterstützung von verantwortlichen Mitarbeitern erfolgreich abwickeln, achten vor allem auf eines: Qualität!

Qualität findet sich in **optimalen Abläufen von Arbeitsschritten und aufeinander abgestimmten Prozessen**, die auf einer **schlüssigen Mitarbeiterstrategie** aufbauen und bei **kompetenten und gut ausgebildeten Recruiting-Mitarbeitern**, welche die Arbeiten im Betrieb umsetzen.

¹ Vgl. Personalmanagement, Führung, Organisation, 2009

Auf den Punkt gebracht, lautet das Ziel jedes Recruitingprozesses:

Die passende Arbeitskraft auf dem richtigen Arbeitsplatz, zum optimalen Zeitpunkt mit der angemessenen Dauer an Betriebszugehörigkeit einzusetzen.

Zur Erreichung dieses Ziels ist es notwendig, jeden Arbeitsschritt des Recruitings mit Sorgfalt und dem nötigen Know-how auszuführen. Solange ein Mitarbeiter nicht nachhaltig auf seinem Arbeitsplatz integriert ist, kann zu jedem Zeitpunkt ein Abbruch der Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer stattfinden. Solange ist auch die Beziehung zwischen diesen beiden instabil und toleriert beiderseits kaum Fehler. Gleiches gilt auch bei Mitarbeitern untereinander.

Recruiting folgt einem bekannten Ablauf. Die einzelnen Entscheidungspunkte sind dabei definiert und klar umrissen:

- Wen genau benötigen wir? (Bedarfserhebung)
- Wie erreichen wir potenzielle Kandidaten? (Ausschreibung)
- Wie prüfen wir die Eignung des Kandidaten? (Gespräch)
- Auf welcher Basis treffen wir eine Entscheidung? (Auswahl)
- Wie gelingt es, den neuen Mitarbeiter nachhaltig in unser Unternehmen einzubinden? (Einstellung)

Betriebe schreiben täglich Stellen aus – sowohl im Print- als auch Onlinebereich. Eine häufige Rückmeldung bei der diesem Leitfaden zugrundeliegenden Befragung von ÖHV-Betrieben war, dass es immer schwieriger werde, Bewerber zu erreichen. Noch viel schwieriger sei es, die richtigen Bewerber anzusprechen. Um hier erfolgreich zu sein, ist es hilfreich, Schritte im eigenen Recruiting-Prozess neu zu überdenken und an die aktuellen Herausforderungen anzupassen.

Die vorliegende Guideline will keineswegs nur aufzeigen, wo die größten Stolpersteine im Recruiting und On-Boarding liegen. Vielmehr soll sie Möglichkeiten aufzeigen, wie Sie zeitgemäß, sicher und erfolgreich agieren können. Dabei orientiert sie sich unter anderem an Best Practice Beispielen und erfolgreichen ÖHV-Mitgliedsbetrieben.

An dieser Stelle sagen wir Danke für die Offenheit, mit der sich Betriebe bereit erklärten Fragen zu beantworten. Vielen Betrieben ist es ein Anliegen, die eigene Qualität im Recruiting zu hinterfragen und sich laufend darin zu verbessern.

Cornelia Lohninger und Silvia Wunder



2. Recruiting mit Struktur – Teil 1: Erfolgreich starten!

Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete! Möglicherweise stellen Sie sich die Frage, weshalb die Bedarfserhebung zu Beginn steht und hier nicht mit der Ausschreibung gestartet wird.

Es ist tatsächlich so, dass viele Betriebe den ersten Schritt im Recruiting bei der Ausschreibung sehen und dabei auf wichtige Vorarbeiten vergessen. Zu wissen wer – also welche Person mit welchen Fähigkeiten – benötigt wird, erleichtert die Ausschreibung und damit die Erreichbarkeit von passenden Kandidaten. Es hilft **Entscheidungen sicher zu treffen**, die während des gesamten Recruitingprozesses erforderlich sind.

Grundlage für Struktur im Recruiting ist die Darstellung des Mitarbeiterbedarfs. Die Erfahrung zeigt, dass der konkrete Bedarf an Mitarbeitern häufig aus dem Erfahrungswissen heraus erfolgt. Dies stellt an sich noch kein Manko dar, kann aber im Verlauf von Recruitingprozessen zu Unklarheiten führen.

Eine präzise Bedarfserhebung schafft hingegen

- klare Aussagen zur konkreten **Anzahl der benötigten Mitarbeiter**.
Potentielle Kandidaten werden genauer auf weitere Eignung oder andere Einsatzbereiche geprüft.
- konkrete Aussagen zum **Arbeitsfeld** in dem diese Mitarbeiter benötigt werden.
Es kann leichter geprüft werden, ob ein Kandidat die nötigen Voraussetzungen erfüllt.
- konkrete Aussagen zu **Lohnangeboten**.
Bewerber erhalten rasch konkrete Angaben. Negativen Reaktionen kann unmittelbar begegnet und damit einer Absage seitens des Mitarbeiters vorgebeugt werden.
- detaillierte Aussagen zu besonderen **Kenntnissen und Fähigkeiten der benötigten Mitarbeiter**.
Wichtige Fachkenntnisse werden im Vorfeld definiert.
- einheitliches Verständnis zu **erforderlichen Persönlichkeitsmerkmalen des idealen Bewerbers**.

Mitarbeiterprofile helfen die eigentliche Zielgruppe anzusprechen.

Betriebe schreiben täglich Stellen aus – sowohl im Print- als auch Onlinebereich. Und es werden damit auch Bewerbungen generiert. Eine häufige Rückmeldung während der Erhebungen unter den ÖHV Betrieben war, dass es immer schwieriger werde, Bewerber zu erreichen und noch viel schwieriger, die richtigen Bewerber anzusprechen. Um hier erfolgreich zu sein, ist es hilfreich, Schritte im eigenen Recruitingprozess neu zu überdenken und an die aktuellen Herausforderungen anzupassen.

Was genau im Vorfeld des Recruitings erarbeitet werden soll, unterscheidet sich von Betrieb zu Betrieb. In jedem Fall lohnt es sich, folgende Informationen in schriftlicher Form als **Basisbausteine einer Mitarbeiterstrategie** im Betrieb zu erarbeiten:

- Genauer **Mitarbeiterbedarf mit Positionsbezeichnung** und Zeitraum/Zeitpunkt des Bedarfs
 - In and Out Mitarbeiter: Mitarbeiter, die für einen bestimmten Zeitraum oder in einer bestimmten Position benötigt werden und ausscheiden bzw. falls nötig wieder gekündigt werden. (z.B. Saisonkräfte)
 - Up or Out Mitarbeiter: Mitarbeiter, die auf unteren Ebenen einsteigen und sich entlang vorgegebener Positionen im Betrieb halten bzw. bei Misserfolg ausscheiden. (z.B. Nachwuchskräfte)
 - Long Employment Mitarbeiter: Mitarbeiter, die in jüngeren Jahren in den Betrieb einsteigen und langfristig bleiben.
- Genaue **Beschreibung der Aufgaben** für die Position (Stellenbeschreibung)
- **Lohnrahmen** von bis, idealerweise in Verbindung mit Erfahrungen und nötigen Kenntnissen der Position für individuelle Lohnverhandlungen in Form einer Matrix
- **Mitarbeiterprofil** (*Employee Persona*) – Beschreibung des idealen Mitarbeiters für das Arbeitsfeld bzw. die Position
- **Vorlage für Stellenausschreibungen**, angepasst an das Wording und die CI (Corporate Identity) des Hauses und das Mitarbeiterprofil
- **Passende Bildsprache** für die Stellenausschreibungen

Weitere Basisbausteine, die in der Mitarbeiterstrategie zu finden sein sollten:

- Attraktivitätsmerkmale des Betriebes
- Beschreibung von Mitarbeiter Benefits
- Guideline für Prämienzahlungen
- Angebote zu Weiterbildungen

Sind diese Informationen gut und übersichtlich dargestellt, helfen sie, die Handlungsschritte im Recruiting gut strukturiert und mit Erfolg auszuführen.

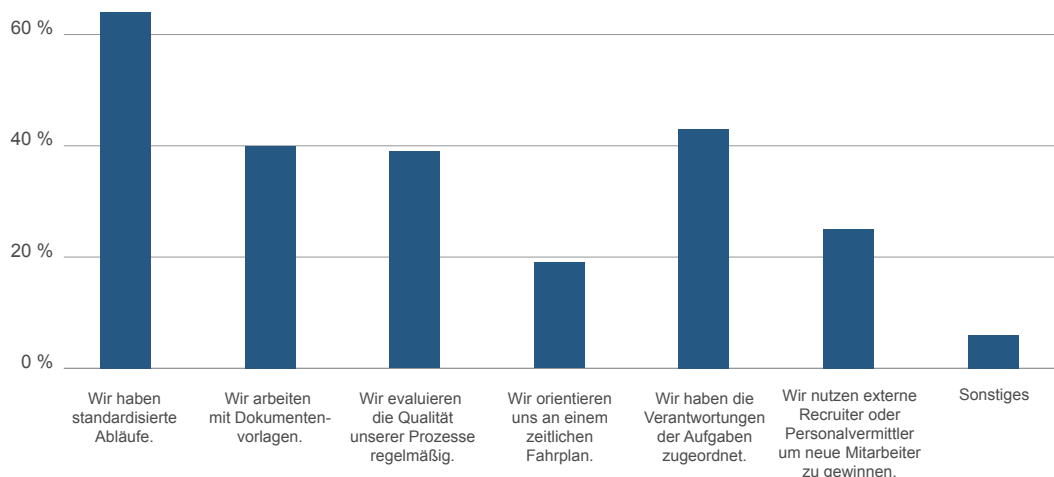
BEST PRACTICE

Was Sie von den Allerbesten lernen können.

Anhand der geführten Interviews lässt sich erkennen, dass sich die überwiegende Zahl der Betriebe sehr genau mit dem Thema Recruiting auseinandersetzt. Best Practice-Betriebe finden sich sowohl unter den Ferien- als auch Stadthotels, unabhängig von Größe, Mitarbeiterzahl und jahreszeitlichen Öffnungen. Der Wunsch im Recruiting professionell vorzugehen, wird vom Großteil der Betriebe verfolgt. 64 % aller Online-Befragten geben an, ihre Recruitingabläufe standardisiert zu haben. 40 % der Betriebe arbeiten mit Dokumentvorlagen, wie z.B. vordefinierten Textbausteinen zur einheitlichen Korrespondenz mit Kandidaten, einheitlichen Formularen und Vorlagen wie Stellenbeschreibungen, Interviewleitfäden etc. Fast ebenso viele evaluieren ihre Aktivitäten regelmäßig.

Die Mehrzahl der Betriebe versucht strukturiert Recruitingprozesse abzuwickeln und das spätere On-Boarding vorzubereiten. Damit wollen sie Handlungen „aus dem Bauch heraus“ vermeiden. Größeren Betrieben mit besseren Ressourcen im Personalbereich fällt es sicher leichter, Arbeitsschritte mit der nötigen Konsequenz zu erfüllen. Aber auch unter den kleineren Betrieben finden sich gut Vorbereitete, die sich nicht mit Teilerfolgen zufriedengeben.

Abbildung 1 | **Maßnahmen, Abläufe und Prozesse, die im Recruitingprozess von ÖHV Betrieben gesetzt werden** | in Prozent | ÖHV-Befragung 2017, n=116



Erfolgsmessung findet sich ebenfalls in Recruitingprozessen der heimischen Betriebe. **Evaluierung im Recruitingprozess** wird vorrangig in den Stadthotels durchgeführt, findet aber auch in der Ferienhotellerie langsam Einzug. Evaluierung bezieht sich im Verständnis der meisten Betriebe auf Qualitätsmerkmale zu internen Abläufen. Die Arbeit mit Kennzahlen kann hier von Nutzen sein. Mehr dazu lesen Sie im Abschnitt *Recruiting mit Struktur – Teil 3*.

Nicht nur in Betrieben mit eigenem HR-Management sind die **Aufgaben und Verantwortungen zugeordnet**. Das Bild, das sich in Summe zeigt, entspricht einer durchaus **strukturierten Vorgehensweise**. Bei Betrieben mit eigener HR-Abteilung werden die einzelnen

Recruitingsschritte von dieser übernommen oder intern koordiniert. HR-Abteilungen binden dabei Abteilungsleiter bei der Durchführung von Bewerberinterviews aktiv mit ein. In Betrieben ohne eigenen HR-Mitarbeiter werden die Aufgaben von einer oder mehreren Personen übernommen. In den meisten Fällen erfolgen Abstimmungen im Zuge der Einstellungsentscheidungen.

Die besten Performer verfügen auch über **eindeutige Ziele und klare Strategien in Bezug auf Recruiting und On-Boarding**. Den Herausforderungen, welche vorrangig der Bewerbermarkt selbst und die digitalen Veränderungen sind, begegnen diese Betriebe mit Mut und neuen Ideen. Damit bleibt der Eindruck, dass die Situation am Arbeitsmarkt von den Betrieben zwar als herausfordernd, aber nicht unüberwindbar wahrgenommen wird.

Das zeichnet Best Practice Betriebe aus:

1. Sie sehen Recruiting als Herausforderung für das Unternehmen und binden konsequent sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter in den Prozess ein.
2. Sie messen dem Recruitingprozess insgesamt eine hohe Bedeutung bei und stellen dafür personelle Ressourcen bereit.
3. Sie kennen die besonderen Herausforderungen des Recruitings in ihrem Unternehmen im Detail.
4. Sie entwickeln Recruitingstrategien, die zum Unternehmen und dessen Herausforderungen passen.
5. Sie probieren neue Wege im Recruiting und passen ihre Strategie laufend den Erfolgsfaktoren an.
6. Sie denken voraus, mit dem Ziel, am Ende die richtige Person einzustellen. Dafür erarbeiten sie im Vorfeld bereits Lösungen für potenzielle Hindernisse.

Zitat aus einem geführten Interview (Stadthotel, 130 Mitarbeiter):

„Wir haben im Zuge des Pre-Openings begonnen, die Prozesse im Sinne eines Qualitätsmanagementsystems aufzustellen. Laufend arbeiten wir in Teammeetings und Workshops an der Verbesserung dieser Prozesse. Wir schaffen immer wieder individuelle Arbeitszeiten für Mitarbeiter, um zu ermöglichen, dass sie unser Haus mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichen oder ihre Kinder vor bzw. nach dem Dienst versorgen können. In diesem Punkt sind wir als Arbeitgeber gefordert, Lösungen zu finden, damit wir für Bewerber attraktiv bleiben.“

Zitat aus einem weiteren Interview (Ferienhotel, 112 Mitarbeiter):

„Um für Mitarbeiter aus unserer Region attraktiv zu sein, haben wir eigene Arbeitszeitmodelle entwickelt. Es sind alle Abteilungsleiter angehalten, die Dienste entsprechend einzuteilen und speziell Teildienste zu vermeiden. Anfangs war das schwierig, aber wir haben es geschafft. Wir beschäftigen viele regionale Arbeitskräfte und gewinnen damit gerade bei diesen an Attraktivität.“

3. Ansprache von Bewerbern – So werden Sie gefunden

Der erste Schritt mit potenziellen neuen Mitarbeitern in Kontakt zu treten ist die Ansprache von Bewerbern. Dazu steht Betrieben heute ein ganzes Bündel an Möglichkeiten zur Verfügung. Klassisch ist die Stellenveröffentlichung über Printmedien und Online-Jobportale². Aber auch neue Wege via Karrieremessen, Schulkontakte, Social-Media-Kanäle oder Online-Werbung werden von Betrieben genutzt.

3.1. Das sollte eine Stellenausschreibung erreichen

Erfahrene Texter können auf Basis der eingangs beschriebenen, grundlegenden Informationen **passgenaue Stellenausschreibungen** erarbeiten. Auch wenn nicht alle Details in der Stellenausschreibung transportiert werden können, ist sie wesentliche Informationsquelle für die Vermittlung der Unternehmens-DNA an Bewerber.

Vorteile passgenauer Stellenausschreibungen

- Bewerber fühlen sich besser angesprochen.
- Bewerber können die Stellenausschreibung einfacher mit dem eigenen Profil vergleichen.
- Bewerber erkennen schneller, ob die Position für sie attraktiv ist.
- Bewerber können leichter einschätzen, ob ihre Bewerbung Erfolg haben wird.

Finden sich Bewerber in der Stellenausschreibung wieder, so sind sie motivierter, sich zu bewerben und geben sich mehr Mühe, um die Stelle zu erhalten.

Damit gelingt es Betrieben leichter, das Potenzial von Bewerbern richtig einzuschätzen.

Bewerberansprache

Nehmen Sie Ihre Bewerber an die Hand! Steuern Sie die Aufmerksamkeit der Bewerber durch

- **Bilder**
- **Jobtitel**
- **Headlines**
- Beschreiben Sie Attraktivitätsmerkmale abgestimmt auf die „Persona“ – den idealtypischen Bewerber.
- Helfen Sie dem Bewerber, sich ein Bild von Ihrem Unternehmen zu machen.
- Fördern Sie die Vorstellungskraft beim Bewerber: Was genau erwartet ihn?
- Geben Sie ihm Sicherheit durch Details zur Stelle und zum Arbeitgeber. So kann er prüfen was das Inserat verspricht.
- Aktivieren Sie den Bewerber und fordern Sie ihn zur Bewerbung auf! Die Abgabe der Bewerbung sollte so einfach wie möglich sein.

² Eine Auflistung und Übersicht der Online Recruiting Tools & Jobplattformen finden Sie unter www.oehv.at

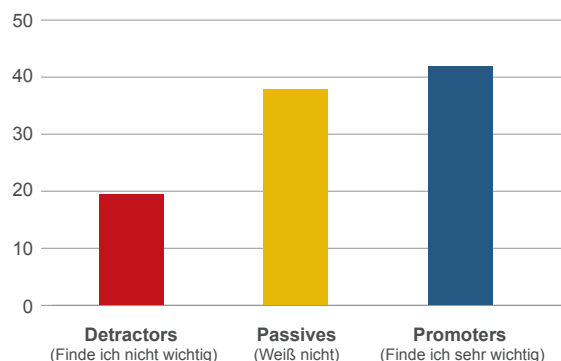
Bei einer passgenauen Stellenausschreibung liegt der Fokus auf dem Bewerber. Der Bewerber erhält Informationen, die es ihm ermöglichen den Erfolg für seine Bewerbung einzuschätzen. Denn das Ziel einer jeden Stellenausschreibung ist, beim Bewerber bereits im ersten Kontakt Wirkung zu erzeugen und einen Handlungsimpuls zu setzen. Das ist es auch, was eine gute Stellenausschreibung erfüllen muss: Den **Bewerber aktivieren**, sich tatsächlich zu bewerben.

Eine informative, individuelle und eindeutige Stellenausschreibung bietet einen guten Service für Bewerber. Während Betriebe bereits häufig Stellenbeschreibungen nutzen, um Aufgaben gezielter zu beschreiben, wird der Vermittlung von **Philosophie und Werten** über die Stellenanzeige weniger Beachtung geschenkt. Hier gibt es für manchen Betrieb sicher noch Potenzial zur Verbesserung. Dass sich eine Auseinandersetzung lohnt, wissen wir nicht nur aus zahlreichen Untersuchungen, sondern bestätigt sich auch in der Befragung. Grundsätzlich erhalten Betriebe, die sich mit einer Stellenausschreibung klar positionieren, nicht nur **mehr**, sondern auch die **passenderen Bewerbungen**. Gerade in Zeiten, in denen es mehr Angebote an freien Stellen als Bewerber gibt, ist es wichtig dieses Ziel zu haben. Ein weiterer Aspekt, der zum Tragen kommt: Mit einem klaren Bild vor Augen, welcher Typ von Mitarbeiter die Position am besten ausfüllen wird, fällt die Entscheidungsfindung leichter.

Mortimer J. Adler, ein Philosoph und Schriftsteller, dem es mit seinen Büchern ein Anliegen war, Philosophie der breiten Masse näher zu bringen, sagte einmal: *„Ein Telefonbuch ist voll von Fakten, aber es enthält keine einzige Idee.“*

Viele Stellenanzeigen ähneln Telefonbüchern, sind Aufzählungen von Fakten, lassen aber beim Leser keine Ideen zu den Stellen oder deren Aufgaben, um die es eigentlich geht, aufkommen.

Abbildung 2 | **Standpunkt heimischer Betriebe zur Vermittlung von Werten und Philosophie im Stelleninserat** | Counts | ÖHV-Befragung 2017, n=102



Neue Veröffentlichungskanäle

Print hat immer noch seine Berechtigung. Und auch die **Online-Portale** haben ihren Platz am Markt. Damit ist aber noch nicht das Ende der Fahnenstange erreicht.

Gehen wir einen Schritt zurück und betrachten den Bewerber genauer. Die Annahme, dass ein Kandidat sich erst dann für eine neue Stelle interessiert, wenn er sicher weiß, dass er wechseln will, ist schlichtweg falsch. Kandidaten durchforsten nicht andauernd den Arbeitsmarkt nach neuen Jobs, aber sie beobachten ihn genau. Dabei hinterlassen sie Spuren im digitalen Netz, die sich **Cost-per-Click Anzeigen** zu Nutze machen.

Der Vorteil dieser Anzeigen liegt in deren Möglichkeit, sie zielgenau einsetzen zu können. Sie schaffen Transparenz im Kosten-Nutzen-Vergleich und das Budget kann entsprechend den Zielen angepasst werden, da Kosten nur dann entstehen, wenn auf die Anzeige geklickt wird. Anhand der getätigten Klicks und der tatsächlichen Bewerbungen können ebenfalls Rückschlüsse gezogen werden.

Cost-per-Click Anzeigen haben sich damit ihren Platz nicht nur in der Gästeansprache, sondern auch in der Bewerberansprache geschaffen.

3.2. Gesetzliche Anforderungen an Stelleninserate

Stelleninserate müssen so verfasst sein, dass niemand auf Grund von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, religiösem Bekenntnis oder körperlicher Gegebenheiten (Alter) ausgeschlossen wird. Dies gilt für den gesamten Inhalt der Stellenausschreibung, nicht nur für die Überschrift. Ein Stelleinserat darf daher keine Angaben zu Alter („... höchstens 35 Jahre...“, „... mindestens 45 Jahre ...“, etc.) aufweisen.³

Ebenso ist bei Anforderungen bezüglich Qualifikationen auf die Wortwahl zu achten. So sind etwa auch Vermerke wie »nur InländerInnen« oder überzogene Anforderungen an deutsche Sprachkenntnisse (»Küchenhilfe mit perfektem Deutsch«) unzulässig. Erlaubt ist es, bezogen auf die konkrete Tätigkeit ausreichende Deutschkenntnisse zu verlangen.

3.2.1. Angabe des Mindestentgelts im Stelleninserat

Der Begriff des Stelleninserates umfasst interne (am „Schwarzen Brett“, Intranet, etc.) und externe (in Zeitungen, im Internet usw.) Veröffentlichungen zur Besetzung eines konkreten Arbeitsplatzes. Schilder mit dem Vermerk „Wir stellen ein“ sind keine Stellenausschreibungen oder Inserate. Das Personalbüro muss aber in der Lage sein, bei Nachfrage die entsprechenden rechtlichen Auskünfte geben zu können.

Die Angaben zum Gehalt müssen das geltende kollektivvertragliche oder durch Gesetz oder andere Normen der kollektiven Rechtsgestaltung festgelegte Mindestentgelt ausweisen.

Diese Angaben sind **betragsmäßig**, unter Anführung der **Zeiteinheit** (Stunde/Woche/Monat), ohne anteilige **Sonderzahlungen**, unter Einrechnung personenbezogener **Zulagen**, die bereits zum Zeitpunkt der Ausschreibung bekannt sind (z.B. bei Abteilungsleitern), anzuführen.

Ist der Arbeitgeber bereit über dem Kollektivlohn zu entlohnen, kann er im Stelleninserat darauf hinweisen (Bereitschaft zur kollektivvertraglichen Überzahlung).

Eine Verpflichtung zur Angabe des Mindestentgelts besteht auch bei Ausschreibungen von Stellen für **Teilzeitbeschäftigte** und **geringfügig Beschäftigte**. Wird ein Lehrling per Inserat gesucht, ist die Lehrlingsentschädigung anzugeben.

Das Gehalt kann auch in Form einer Verhandlungsbandbreite angegeben werden. Dabei muss der niedrigere Betrag aber mindestens dem Kollektivvertragsgrundentgelt entsprechen. Nicht zwingend vorgeschrieben sind die Einrechnung arbeitstechnischer Zulagen, wenn diese der Höhe nach variieren – was auch bei Trinkgeldern der Fall ist. Für Positionen von Geschäftsführern oder leitenden Angestellten mit maßgeblichem Einfluss auf die Unternehmensführung besteht keine Pflicht zur Angabe des Mindestentgelts.⁴

³ Vgl. Gesetzeskonforme Stellenausschreibungen, 2013

⁴ Vgl. Angabe des Mindestentgelts im Stelleninserat, 2017

Formulierungsbeispiele

- „Wir suchen ... zu € ... brutto monatlich.“
- „Entgelt: € ... brutto/Stunde, Überzahlung möglich.“
- „Wir bieten Ihnen für die Position ein marktkonformes Bruttomonatsgehalt von € ... brutto bis € ... brutto je nach konkreter Qualifikation.“
- „... gesucht; überkollektivvertragliche Entlohnung ab € ... brutto.“
- „Verhandlungsbasis: € ... brutto Monatsgehalt mit Bereitschaft zur Überzahlung“

3.3. „Was viel kostet, bringt auch viel!“ – Stimmt das in jedem Fall?

Die Besetzung freier Positionen stellt einen Kostenfaktor für Betriebe dar. Heute ist davon auszugehen, dass die **Kosten im Recruiting** noch weiter steigen werden. Ein genaues Bild von der Qualität des Ausschreibungsprozesses zu haben, ist daher in jedem Fall von Nutzen. Auskunft über diese Qualität geben Kennzahlen, die im Ausschreibungsverfahren als Messkriterien eingesetzt werden können. Voraussetzung für Performancemessungen ist gutes Datenmaterial. Leider stehen aktuell den wenigsten Betrieben gute Grunddaten zur Verfügung. In der Befragung trat zutage, dass jedoch bereits einige Betriebe Performancestatistiken erheben.

Ein geeignetes Messsystem einzuführen, kann relativ einfach sein. So lässt sich zum Beispiel die Gesamtzahl der Bewerbungseingänge und der Blindbewerbungen sehr einfach erheben und mit definierten Zeiträumen vergleichen.

Welche Kennzahlen es gibt und wie Sie die verwenden können, lesen Sie im Abschnitt *Recruiting mit Struktur – Teil 3*. Zum Einstieg in die Arbeit mit Kennzahlen können Sie unter anderem folgende für die Performancemessung von Stellenausschreibungen heranziehen.



Kennzahl	Berechnung	Erläuterung
Zahl der Bewerber pro Inserat	Zahl der Bewerber geteilt durch Anzahl der Inserate	Diese Zahl gibt einfache Rückmeldung über die Richtigkeit des gewählten Mediums. Voraussetzung dazu sind genaue Informationen über welche Kanäle Bewerbungen generiert werden.
Dauer bis zur Stellenbesetzung (Jahresberechnung)	Summe aller nicht besetzten offenen Stellen multipliziert mit den Monaten der Nichtbesetzung geteilt durch die Gesamtzahl der Einstellungen pro Jahr	Mit dieser Zahl kann die Dauer bis eine Stelle besetzt wird, erhoben werden. Dies ist vor allem für die Planung bei wechselndem Personalbedarf wichtig. Auch wird ersichtlich, welche Stellen besonders schwer zu besetzen sind. Damit können rechtzeitig nötige Veränderungen im Personalbedarf eingeleitet werden.
Blindbewerbungsindikator	Summe der Blindbewerbungen geteilt durch die Zahl der Vollzeitäquivalente	Blindbewerbungen sind ein Indikator für die Bekanntheit bzw. Attraktivität eines Unternehmens. Eine steigende Zahl an Blindbewerbungen kann indirekt nach Kampagnenschaltungen erfolgen und diese bestätigen.

Hilfreich ist es, wenn Sie vor allem wissen, über welchen Ausschreibungskanal Sie Bewerber erreichen. Die Erhebung der dazu passenden Kennzahl ist für Betriebe, die mit elektronischen Tools arbeiten einfach, da diese die Bewerbereingänge aus unterschiedlichen Kanälen zuordnen können. Wer sich professionell damit beschäftigt, kann seine Veröffentlichungen gezielter einsetzen und behält sein Budget genauer im Auge.

Sich mit dem Thema Performancemessung auseinanderzusetzen bedeutet, den besten Ertrag aus dem eingesetzten Werbebudget für Stellenausschreibungen ziehen zu können.

GUT ZU WISSEN

Kandidaten-Pipeline – Was Bewerber mögen

Den bestmöglichen Output Ihrer Ausschreibungsaktivitäten erreichen Sie, indem Sie, ähnlich Ihrer Sales-Prozesse, eine gezielte Pipeline für Ihre Kandidaten aufbauen.

Wie wichtig das ist, belegt eine Vorschau auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes, angelehnt an Zahlen aus Österreich und Deutschland⁵. Demnach wurde bereits 2016 damit gerechnet, dass der Mitarbeitermangel in Berufsbildern des F&B drastische Auswirkungen haben wird und nicht mehr ausreichend durch Fachkräfte gedeckt werden kann. Mit der Saison 2017/18 haben wir die Trendumkehr erreicht. Heute gibt es mehr freie Arbeitsstellen in der österreichischen Hotellerie als tatsächlich Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Die Vorschau bis 2030 zeigt, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird, wenn auch in einem geringeren Ausmaß als zum Beispiel in den pflegenden Berufen. Gleichzeitig bedeutet es auch, dass jene Betriebe, die auf tatsächliches Fachpersonal angewiesen sind, entsprechende Strategien entwickeln müssen, gerade wenn es die Ansprache von Kandidaten betrifft.


Nutzen Sie gleich mehrere Hebel für den Aufbau einer **Kandidaten-Pipeline**.

- **Jobtitel:** Wählen Sie einen aussagekräftigen Job-Titel. Bewerber suchen nach Berufsprofilen, die vertraut sind. Bei Online-Stelleninseraten sollte aus Suchmaschinen-Gründen auf eine klare Sprache geachtet werden. Kreative Köpfe dürfen sich in einer Sub-headline austoben und so die Neugier des Bewerbers wecken. Aber auch an dieser Stelle ist wichtig, die Sprache des Wunschkandidaten zu sprechen⁶.
- **Inserattext:** Je nach Medium, das Sie für Ihre Veröffentlichung wählen, sollte das Inserat zwischen 700 - 2000 Zeichen haben. Beachten Sie, dass bereits 30 % der Bewerber ein Mobilgerät zur Bewerbung nutzen⁷. Eine responsive Gestaltung des Online-Inserats ist daher unabdingbar. Für die Auffindbarkeit der Stellenausschreibung auf der eigenen Karriereseite sind Suchmaschinenoptimierung und Keywords hilfreich.
- **Online-Jobinserate:** Schreiben Sie Online-Inserate aus Bewerbersicht. Gute Jobinserate haben wie Werbeanzeigen auch einen einzigartigen Verkaufsvorteil (USP). Recherchieren Sie vorab, was die Position ausmacht und widmen Sie sich erst im zweiten Schritt der Textierung. Die typischen Inhalte in einem Jobinserat sind Unternehmensbeschreibung, Anforderungsprofil, Aufgabengebiet und Gehalt sowie Benefits.
- **Karriereseite:** Bewerber nutzen unternehmenseigene Karriereseiten als Informationsquelle. Wer sicher stellt, dass diese Seite für Bewerber rasch auf der Unternehmenswebseite auffindbar ist, hat klare Vorteile. Eine attraktive und ansprechende Gestaltung erhöht diese noch.

⁵ Vgl. Qualifikationsstruktur und Erwerbstätigkeit im Gastgewerbe, 2014

⁶ Vgl. Der Paradigmenwechsel im Recruiting von Spezialisten, 2017

⁷ Vgl. Mehr Kandidaten durch Mobile Recruiting, 2016

- 
- **Ausschreibungskanäle:** Platzieren Sie Ihr Online-Jobinserat dort, wo Ihre Kandidaten sind. Es muss nicht immer die klassische Jobbörse sein. Bewerber sind auch für andere Medien offen. Die Aufmerksamkeit eines Bewerbers können Sie auch dann gewinnen, wenn dieser über YouTube Musikvideos betrachtet.
 - **Bewerbungsprozess:** Dieser muss für den Bewerber so einfach und für den Betrieb so gewinnbringend wie möglich sein. Überlegen Sie daher sorgfältig, welche Daten und Informationen des Bewerbers für Sie wichtig sind und wie Sie diese erlangen. Die One-Click-Bewerbung für den Bewerber wird sich künftig zum Standard entwickeln.
 - **Unternehmensbewertung:** Für 83 % der Bewerber sind Bewertungen des künftigen Arbeitgebers wichtig. Untersuchungen haben gezeigt, dass 5 % mehr Bewerbungen generiert werden können, wenn Unternehmen auf einer Arbeitgeber-Bewertungsplattform erscheinen, selbst wenn die Bewertungen „nur“ bei drei von fünf Sternen liegen.

3.4. Brauche ich eine eigene Karriereseite?

Ja, eine die zum Unternehmen passt und die geeigneten Bewerber anspricht. Die technische Umsetzung einer eigenen Karriereseite auf der Unternehmenswebseite ist heutzutage sehr einfach.

Diese Seite gibt Bewerbern die Möglichkeit, sich über einen künftigen Arbeitgeber zu informieren. In jedem Fall sollten Sie es ihren zukünftigen Mitarbeitern so einfach wie möglich machen, Sie als **Arbeitgeber** kennenzulernen.

Idealerweise soll sich ein Bewerber auf Ihrer Karriereseite über den Arbeitsplatz informieren und auch gleich eine Bewerbung absenden können.

Damit das gut funktioniert, sollten Sie auf folgende Dinge achten:

- Platzieren Sie die Karriereseite gut und rasch für den Bewerber sichtbar auf Ihrer Webseite.
- Geben Sie ein realistisches Bild von sich selbst als Arbeitgeber.
- Sagen Sie dem Bewerber, welche Unterlagen Sie für die Bewerbung benötigen.
- Machen Sie es dem Bewerber einfach, seine Unterlagen online an Sie zu senden.
- Geben Sie dem Bewerber Anreize, aktiv zu werden und seine Bewerbung abzusenden.
- Halten Sie Ihre Seite aktuell.

4. Willkommen in der Zukunft! Recruiting Trends

Der Wind im Recruiting in Richtung Zukunft ist keine leichte Sommerbrise. Nein, er bläst schon kräftig und hat Potenzial, weiter an Fahrt aufzunehmen. Im deutschsprachigen Raum wird Social-Media-Recruiting erst langsam zum Thema. In anderen Ländern beschäftigen sich Recruiter bereits mit Active Searching Tools und Chat Boots, Tracking, Big Data und anderen, uns zum Teil noch völlig unbekanntem, Möglichkeiten.

Neue Sichtweisen des Recruitings spiegeln sich unter anderem in der Kandidaten-Pipeline oder dem Informationsservice, die dem Bewerber gute Stellenanzeigen bieten. Künftig werden Unternehmen gefordert sein, einen noch **aktiveren Anteil im Recruiting**⁸ zu übernehmen, als dies bisher Usus war.

4.1. Informieren Sie die Zielgruppe

Geben Sie Ihrer Zielgruppe Content. Sie fragen sich, was **Content Marketing** mit Recruiting zu tun hat? Auf den ersten Blick scheinbar nichts. Auf den zweiten Blick hat es jedoch sehr viel damit zu tun. Content Marketing, also das „Bereitstellen relevanter Inhalte“, ist für die Kontaktpflege zur Zielgruppe – Ihre zukünftigen Mitarbeiter – wichtig. **Relevanter Inhalt**, ist **Information über Ihren Betrieb**: Wer ist das Unternehmen als Arbeitgeber? Welche Aufgaben hat etwa eine Jung-Rezeptionistin in Ihrem Haus? Was ist die Küchenphilosophie, und weshalb schneiden Ihre Kochlehrlinge bei Lehrlingsbewerbungen immer besonders gut ab?


All das sind Informationen, die zwar nicht im direkten Zusammenhang mit einer konkreten, offenen Position stehen. Dennoch sind es wichtige Botschaften, die ein Bild in der **öffentlichen Meinung** hinterlassen.

GUT ZU WISSEN

Employer Brand oder Employer Branding?

Während **Employer Brand** das Synonym für die **Arbeitgebermarke** ist, steht **Employer Branding** für den Begriff des **Mitarbeitermarketings**. Ziele und Aufgaben des Employer Branding ergeben sich aus der Mitarbeiterstrategie und verfolgen die laufende Beziehungspflege und Kommunikation (Content Marketing) zu den aktuellen und ehemaligen Dienstnehmern, vorrangig aber zur Zielgruppe der künftigen Mitarbeiter. Employer Branding verschafft dem Unternehmen den essenziellen Wettbewerbsvorteil, den es für die Zielerreichung – die Ansprache einer ausreichenden Anzahl an geeigneten Bewerbern –

⁸ Vgl. Active Sourcing und Social Recruiting, 2017



benötigt. Es liefert Informationen zum Unternehmen als Arbeitgeber. Employer Branding verfolgt ein **Kommunikationskonzept**. Es informiert konsequent die Zielgruppe der potenziellen Arbeitnehmer über die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Im Sinne eines ganzheitlichen Marketings gewinnt es außerdem wichtige Informationen über die Zielgruppe (Big Data). Damit hat Employer Branding eine enge Schnittstelle zum Recruiting, unterscheidet sich aber dennoch ganz klar vom Recruitingprozess.

Demgegenüber definiert die **Employer Brand** die Vision, die zentrale Botschaft der Arbeitgebermarke, ähnlich dem USP eines Produkts: **Der, der man als Arbeitgeber sein will**. In der Employer Brand werden die Werte, Haltungen und Einstellungen, die die Arbeit und den Teamzusammenhalt prägen, festgehalten.

4.2. Finden Sie Ihre Zielgruppe

Content Marketing wird erst dann wertvoll, wenn die Information auch von Ihrer Zielgruppe gefunden wird. In Zeiten des digitalen Informations-Overloads ist es für Interessenten gar nicht so einfach, relevante Inhalte herauszufiltern. Daher ist es wichtig, den eigenen Content **zum richtigen Zeitpunkt auf den richtigen Platz** zu setzen. Wann und wo das ist, hängt wiederum von Ihrer Zielgruppe ab. 95 % aller Personen, die sich über den Arbeitsmarkt auf dem Laufenden halten, tun dies mit Hilfe von Suchmaschinen wie Google, egal ob Stellenanzeigen, Karrierepage oder Blog⁹. Potenzielle neue Mitarbeiter werden so auf Ihren Betrieb aufmerksam, das ist moderne **Talentsuche**. Dies wird bereits in naher Zukunft, neben der klassischen Stellenveröffentlichung, als zweiter wichtiger Informationskanal zur Besetzung offener Stellen an Bedeutung gewinnen.

4.3. Nutzen Sie Ihre Community

Gutes Content bzw. Inbound Mitarbeitermarketing richtet sich an drei Gruppen von Personen: Erstens an die Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen arbeiten, zweitens an potenzielle Kandidaten, und drittens an eine weitere wichtige Gruppe, die bisher noch viel zu oft vernachlässigt wird: die Empfehler. Denn am einfachsten ist es, Aufmerksamkeit zu erhalten, wenn eine für Ihre Zielgruppe wichtige Person bestätigt, dass Ihre Informationen wichtig und richtig sind.

Social Selling heißt das Schlagwort und bedeutet: Seine Inhalte und Leistungen viral zu „verkaufen“. Es geht darum, den richtigen Adressaten im Netz zu finden und diesen zu veranlassen, Ihren **Content zu teilen und weiter zu empfehlen**.

Im Social Web geht es nicht um Kampagnendenken oder einseitiges Verteilen von Informationen. Social Web bedeutet Kommunikation, und zwar auf Basis von Wertschätzung und Interaktion.

⁹ Vgl. Zukunft der Jobsuche, 2015

Was für die Online-Community gilt, sollte für das reale Leben schon lange gelten. Tatsächlich haben an die 40 % der Betriebe eine **Strategie zum Empfehlungsmarketing** und gaben bei der Befragung an, professionelles Empfehlungsmarketing für Mitarbeiter durchzuführen.

Über folgende Kanäle kann der Content verbreitet werden:

- Facebook
- Instagram
- WhatsApp
- Facebook Messenger
- Snapchat
- Xing
- LinkedIn
- Google+
- (regionale) Zeitungen
- Blogs
- Fachmagazine
- Mitarbeiterzeitung
- Schüler- und Studentenzeitung
- eigene Karriereseiten
- Newsletter an potenzielle und bestehende Mitarbeiter
- YouTube
- Karrieremessen
- Nachwuchs- und Talentveranstaltungen
- Sponsoring von Events und Veranstaltungen

4.4. Seien Sie erreichbar

Mobile Recruiting wird zum entscheidenden Faktor im Recruiting.

Das Verhalten von Bewerbern ist für Jobplattformen von Großer Bedeutung. Die Plattform Karriere.at hat eine breite Studie zum Nutzungsverhalten von Bewerbern in Auftrag gegeben. Wesentliche Erkenntnis daraus: 100 % aller Smartphone Benutzer lesen E-Mails auf ihrem Gerät. Erst recht, wenn sie keinen Desktop PC zur Verfügung haben. 80 % der Job-suchenden nutzen das Smartphone, um Informationen über attraktive Arbeitsangebote zu recherchieren¹⁰. In mobile Recruitingstrategien zu investieren lohnt daher. Über kurz oder lang wird das der Weg zu Ihren Kandidaten sein.

Es gibt bereits eine große Zahl an sehr modernen Tools, Tricks und Techniken mit Teil-Automatisierungsmöglichkeiten, die, wie könnte es anders sein, in den USA schon heute sehr erfolgreich im Recruiting eingesetzt werden. Allen voran haben E-Mail-Marketing und Karrierewebsites mit echter Landing-Page Struktur in HR und Recruiting Einzug gehalten und sind mittlerweile state of the art. Damit das auch in Zukunft so bleibt, müssen diese in jedem Fall für das Hauptmedium optimiert sein: Das **Smartphone**.

4.5. Suchen Sie Ihre Bewerber

Ein Megatrend für die Kontaktaufnahme mit Kandidaten wurde schon genannt: Talent Acquisition. Es gibt noch einen weiteren Weg, den Sie gehen können, um potenzielle zukünftige Mitarbeiter im Netz aufzuspüren und in direkten Kontakt mit Kandidaten zu treten: **Active Sourcing**.

¹⁰ Vgl. Mehr Kandidaten durch Mobile recruiting, 2016



Active Sourcing setzt voraus, dass Sie genau wissen, wen Sie als Talent oder Kandidaten im Netz identifizieren können. Das Finden, Identifizieren und erfolgreiche Ansprechen ist ein Bestandteil von Talent Management. Auch wenn Active Sourcing das gleiche Ziel wie viele Recruitingmaßnahmen hat: den einen passenden, talentierten neuen Mitarbeiter zu finden – es ist ein anderer Prozess.

Mittlerweile gibt es bereits digitale Lösungen, die Active Sourcing unterstützen und helfen, Kandidaten im Netz aufzuspüren. Diese Tools allein garantieren jedoch nicht zwingend den Erfolg. Denn es geht darum, einen guten Kontakt zum Gegenüber aufzubauen und ihn letztendlich für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Active Sourcing ist der Trend, der die **Rolle des Recruiters** völlig neu definiert. Und weil das so ist, wird das auch die Zukunft des Recruitings maßgeblich verändern.

4.6. Erweitern Sie Ihre Kompetenzen

Wir befinden uns inmitten einer digitalen Veränderung. Dennoch funktionieren viele sogenannte „old school“-Wege weiterhin. Die Printanzeige wird auch weiterhin zu Bewerbungen führen und auch das persönliche Interview bleibt wichtiger Bestandteil des Prozesses. Digitale Trends im Recruiting sind nicht die alleinigen Heilsbringer der Zukunft, sondern Ergänzungen zu bisher real erfolgreichen Maßnahmen im Recruiting. Schlechte Recruitingprozesse blind zu digitalisieren ist auch keine Lösung!

Für jeden Betrieb wird es wesentlich sein zu erkennen, wie viel Digitalisierung nötig ist und wie beide Welten am besten miteinander verknüpft werden können. „Digital Learning by doing the job“ lautet das Schlagwort.

Heute geht es darum, beide Welten zu verbinden und zwar so, wie sie für den eigenen Betrieb am besten passen. Das braucht zwar etwas Geduld und die Erkenntnis, selbst ein lernendes Unternehmen zu sein. Wer sich die Chance und Zeit gibt, um für den Betrieb passende Systematiken, Methoden und Tools zu finden, mit deren Hilfe Recruiting erfolgreich gestaltet werden kann, wird relativ einfach den Anschluss auf dem Arbeitgebermarkt halten können.

4.7. Suchen Sie sich Partner

Modernes Recruiting ist komplex. Die künftigen Anforderungen machen es nötig, mit Partnern zusammenzuarbeiten, um Know-how und Wissen ins eigene Unternehmen zu bringen. Heute ist es kaum mehr möglich, dass eine einzelne Person das komplette Recruiting-Wissen alleine beherrscht. Und nicht jeder Betrieb hat die Möglichkeit, einen HR-Manager einzustellen. Gerade für kleinere Unternehmen machen strategische Partnerschaften im Recruiting künftig Sinn.

BEST PRACTICE

Was Sie von den ganz Großen lernen können.

Dass Recruiting ein Megathema ist, zeigt sich in den Anstrengungen der ganz großen Marktplayer.

Lazlo Bock – ehemals Senior Vice President of People Operations bei Google, einem der derzeit weltweit attraktivsten Arbeitgeber, meint:

„Wir (Google) glauben, wir stellen die besten Mitarbeiter ein, weil wir schließlich ganz großartig darin sind, Charaktere zu beurteilen. Wenn wir ein Gespräch beginnen, können wir die Person, die uns gegenüber sitzt, sofort einschätzen und einen ziemlich guten Eindruck von ihrem Charakter und ihren Fähigkeiten gewinnen.“ – Das sind wesentliche Kernaufgaben im Recruitingprozess: „Vorselektion“ und „Auswahl“¹¹.

Was steckt hinter diesem Statement und was können SIE daraus lernen?

1. Google **verfolgt eine Recruitingstrategie**: Das Ziel von Google ist die besten Mitarbeiter anzuheuern, die mit 90-prozentiger Leistung von Anfang an hervorragende Arbeit leisten. Das gesamte Verfahren besteht aus 6 Einzelteilen. Dabei gelten die Grundsätze: Setze niemals die Qualität aufs Spiel & triff Entscheidungen möglichst frei von Vorurteilen.

2. Google **investiert in das Recruiting**: Von Anfang an wird viel in die Prozesse des Recruitings hineingesteckt. Der größte Teil der Zeit und der Mittel aus dem Mitarbeiterbudget dient dazu, Mitarbeiter zu gewinnen, sie richtig einzuschätzen und zu Google-Mitarbeitern zu entwickeln. Es wird, anteilmäßig gesehen, doppelt so viel für die Einstellung neuer Mitarbeiter investiert, als in einer durchschnittlichen Firma.

¹¹ Vgl. Work Rules!, 2016

Wissen aus der Forschung:

Wie uns das Bauchgefühl austrickst!

Forschungen besagen, dass Urteile seitens des Interviewers, die in den ersten zehn Sekunden eines Gesprächs gefällt werden, für das Ergebnis des Gesprächs entscheidend sind. Dazu wurden Tests durchgeführt und „Thin Slices“ (Sequenzen) aus Bewerberinterviews entnommen und analysiert. Die Sequenzen reichten vom Klopfen des Kandidaten an die Tür bis zehn Sekunden, nachdem der Kandidat sich gesetzt hatte. Danach wurden die Sequenzen Interviewern gezeigt, die Bewertungen im Hinblick auf Kompetenz, Ehrgeiz, Vertrauenswürdigkeit, Selbstvertrauen, Höflichkeit etc. abgaben. Dabei zeigte sich eine hohe Übereinstimmung mit den tatsächlich nach dem Gespräch getroffenen Einschätzungen. Daraus konnte der Schluss gezogen werden, dass der unmittelbare Eindruck, der beim Händeschütteln und einer kurzen Vorstellung entsteht, bereits Einfluss auf das Ergebnis des Einstellungsgesprächs hat.

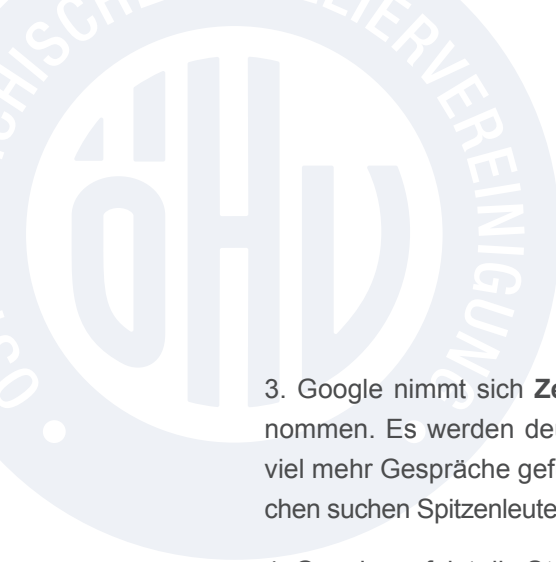
Zusammengefasst bedeutet das: Menschen treffen Prognosen zur Person des Bewerbers auf der Basis der ersten zehn Sekunden.

Die Schwierigkeit dahinter ist: Menschen versuchen diese Prognose im nachfolgenden Gespräch zu bestätigen. Dazu wird das Gespräch so geführt, dass der erste Eindruck erhalten bleibt, anstelle eine tatsächlich, objektive Einschätzung herbeizuführen.

Psychologen nennen das **Bestätigungsfehler**.

Auf der Grundlage einer ausgesprochen flüchtigen Interaktion fällen wir unbewusst ein spontanes Urteil, das stark von bestehenden Vorurteilen und Überzeugungen beeinflusst ist. Ohne uns darüber im Klaren zu sein, bewegen wir uns damit weg von einer echten Einschätzung des Kandidaten und begeben uns auf die Jagd nach Dingen, die unseren ersten Eindruck bestätigen.

(Quelle: Michigan-Malcolm Gladwell and Richard Nisbett- Unconscious self-deception)



3. Google nimmt sich **Zeit für das Recruiting**: Einstellungen werden langsamer vorgenommen. Es werden deutlich mehr Bewerber in den Recruitingprozess einbezogen und viel mehr Gespräche geführt als in anderen Betrieben. Google weiß: In den meisten Branchen suchen Spitzenleute nicht aktiv nach Arbeit. Daher ist die Auslese umso entscheidender.

4. Google verfolgt die **Strategie**, nur Leute einzustellen, die besser sind als bereits bestehende Teammitglieder. Teams werden grundsätzlich nicht nur von Managern zusammengestellt, vielmehr werden andere Team- und Unternehmensmitglieder in die Entscheidung einbezogen.

5. Google setzt **moderne IT-Systeme im Recruitingprozess** ein: Mit Hilfe eines Tracking-systems werden die Lebensläufe von Kandidaten mit den Lebensläufen vorhandener Mitarbeiter verglichen.

6. Google besitzt ein **Einstellungskomitee**: Diesem Personenkreis gehören Mitarbeiter an, die den Arbeitsplatz kennen, aber kein unmittelbares Interesse daran haben, die Stelle selbst zu besetzen. Somit kann die Objektivität sichergestellt werden.

7. Google **probiert verrückte Sachen aus**: Google stellte neben dem Freeway 101 in Kalifornien eine Werbetafel mit einer rätselhaften Aufgabe auf, in der Hoffnung, dass neugierige und ehrgeizige Informatiker sie lesen würden. Die Wenigen, die die Aufgabe lösen konnten, kamen auf eine Website mit der nächsten Aufgabe und schließlich zu einer letzten Aufgabe. Ergebnis aus der Aktion war ein enormer Wiederhall in der Presse. Es kam eine Flut an Bewerbungen, die zu bearbeiten waren. Die Kandidaten, welche die Aufgabe gelöst hatten, wurden zum Interview eingeladen.

8. Es verwundert nicht, dass Google bei Recruitingprozessen digitale Tools einsetzt. So kommt ein **Software-Programm für Recruiting** und mit integriertem **Talente Analytics Tool** zum Einsatz.

9. Google folgt einem **standardisierten Einstellungsverfahren**: Google hat für jede Jobbesetzung einen eigenen Gesprächsleitfaden. Die Fragen sind so gestaltet, dass sie es ermöglichen, die zu erwartenden Leistungen am Arbeitsplatz vorauszusagen. Damit wird es für die Interviewer ganz leicht, sinnvolle Fragen zu stellen. Interviews werden nach einem spezifischen Google-Schema aufgebaut und umfassen: 1. Allgemeine kognitive Fähigkeit, 2. Führungsqualitäten der sogenannten „Emergent Leadership“ („Wachsende Führungskompetenz“), 3. Googleness – Google-Wohlfühlklima, 4. Kenntnisse, die zur Aufgabe in Beziehung stehen.

Das Einstellungsverfahren wird dazu permanent evaluiert und weiterentwickelt.

10. Google erfasst alle Daten in „**Candidate Scorings**“. Nach einem Interview wird das Gespräch zusammengefasst. Alle Gesprächsleiter, Interviewer und Kandidaten erhalten ein Feedback. Die Gesprächsbewertungen werden mit der Information, ob diese Person

eingestellt wird, verbunden. Zudem wertet Google nach bestimmten Google-Parametern die Ergebnisse intern aus. Ein wichtiges Tool ist auch Voxpop (benannt nach dem lateinischen Begriff vox populi, „Stimme des Volkes“). Darin werden nach dem Einstellungsgespräch alle Kandidaten eingepflegt.

Betriebe des heimischen Tourismus sind natürlich nicht Google. Es ist aber für jeden Betrieb möglich, sich an der Vorgehensweise von Google zu orientieren und die nützlichsten Erfahrungen von Google im eigenen Betrieb umzusetzen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR IHREN BETRIEB:

Definieren Sie Ihre Recruitingstrategie! Idealerweise formulieren Sie für einen überschaubaren Zeitraum Ziele, die Sie erreichen wollen. Z.B.: Für die kommende Saison wollen wir mehr Bewerbungen erhalten. Interviews mit Mitarbeitern wollen wir künftig nur gemeinsam mit Abteilungsleitern führen.

Planen Sie ein Recruiting Budget! Legen Sie fest, welche Ausgaben Sie haben werden. Beschreiben Sie alle Kosten, die auf Sie zukommen und überlegen Sie, ob das Budget ausreichend sein wird, um die passenden Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt zu gewinnen.

Planen Sie Arbeitszeit für das Recruiting! Überlegen Sie, zu welchem Zeitpunkt und in welchem Ausmaß Recruiting in Ihrem Haus stattfinden wird.

Suchen Sie sich Partner und Tools! Fragen Sie sich, bei welchem Schritt Sie Unterstützung benötigen. Das Rad neu zu erfinden, kostet viel Zeit und ist im Recruiting kontraproduktiv. Holen Sie sich Tools und Systeme ins Haus, die Know-how mitbringen und Zeit ersparen.

Prüfen Sie kritisch Ihre Einstellungsentscheidungen! Wie oft haben Sie sich bei den letzten Entscheidungen getäuscht? Woran orientieren Sie sich bei Entscheidungen? Wie fällen Sie Entscheidungen? Binden Sie andere in Entscheidungen ein? Definieren Sie Kriterien, anhand derer Sie Entscheidungen treffen wollen.

Erfinden Sie sich neu! Wer mehr vom Selben tut, wird mehr vom Selben erhalten. Betrachten Sie Ihre Abläufe. Wo können Sie etwas anders machen, als Sie es bisher taten?

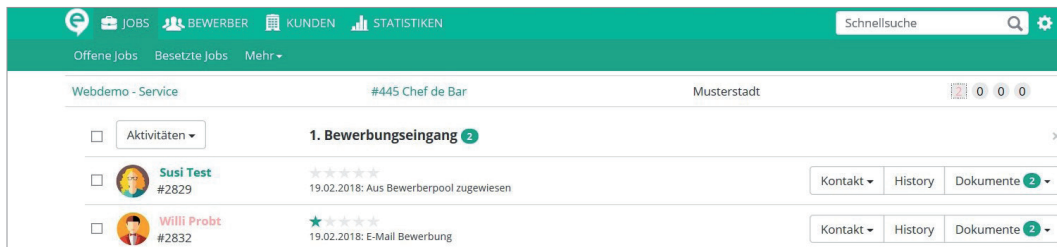
5. Das Bewerbungsgespräch – Die Stunde der Wahrheit

Der frühe Vogel fängt den Wurm! Dieses Sprichwort gilt heute mehr denn je im Umgang mit Bewerbern. Zumindest in der ersten Phase der Kommunikation mit potenziellen neuen Mitarbeitern. Bewerber erwarten heute eine **rasche Reaktion** auf Ihre Bewerbung. Eine unmittelbare Rückmeldung auf den Bewerbungseingang, ein freundliches „Danke für Ihre Bewerbung“, gehört zum Must-Have im Recruiting. Diese erste Kommunikation mit dem Interessenten vermittelt Interesse an der Person des Bewerbers und schafft die Basis für ein gutes Gesprächsklima.

Unterstützend kommen digitale Tools im Recruitingprozess zum Einsatz. Sie helfen die unterschiedlichen Schritte im Workflow abzarbeiten und digital darzustellen.

So sendet z.B. das Tool „eRecruiter tourism edition“ nicht nur ein automatisches E-Mail, sondern zeigt dem Betrieb übersichtlich alle Bewerbungseingänge zu einer Stelle.

Abbildung 3 | **Übersicht Bewerbungseingänge** (Quelle: e-Recruiter tourism edition)



5.1. Vorauswahl – Mit wem wollen Sie in Kontakt treten?

In Zeiten des mobilen Recruitings erhalten Betreibe immer häufiger unvollständige Bewerbungsunterlagen. Daraus lässt sich aber nicht schließen, dass die Bewerber ungeeignet oder desinteressiert sind. Zu bedenken ist, dass nicht alle Bewerber über einen Desktopzugang verfügen und Lebensläufe etc. auf Smartphones nur unzureichend erstellt werden können. Es haben nicht alle Bewerber ausreichende Kenntnisse im Umgang mit EDV-Programmen. Wer bereits im Vorfeld für eine **unkomplizierte Bewerbungsmöglichkeit** sorgt, bei der Bewerber mit einfachen Klicks oder Textangaben die eine oder andere gezielte Frage beantworten können, wird dadurch bereits ein Mehr an Informationen erhalten.

Nachfolgend sehen Sie eine Darstellung einer Online-Bewerbungsmöglichkeit für Desktop und Smartphone. Auch das Hochladen von Bewerbungsdokumenten und die Abfrage der Einverständniserklärung zur Datenerfassung sollte möglich sein.

Abbildung 4 | **Online-Bewerbungsmöglichkeit** (Quelle: e-Recruiter tourism edition)

Bewerbung für Hausdame/Gouvernante - Vollzeit

Neuer Bewerber? Ziehen Sie hier Ihren Lebenslauf her oder **laden Sie diesen hier hoch** um ein neues Bewerberprofil anzulegen.



Persönliche Daten

Anrede *	Titel	Titel
<input type="text" value="-"/>	<input type="text" value="-"/>	<input type="text" value="-"/>
Vorname(n) *	Nachname(n) *	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
E-Mail-Adresse *	Telefonnummer *	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Abbildung 5 | **Online-Einverständniserklärung** (Quelle: e-Recruiter tourism edition)

+ Weitere Dokumente hinzufügen

Wie haben Sie von uns erfahren?

Keine Angabe

Ich habe die **Einverständniserklärung** gelesen und stimme ihr zu. *

* bedeutet, dass dieses Feld ein Pflichtfeld ist.

Speichern

Der erste Blick über Bewerbungseingänge sollte mit Bedacht geführt werden. Unabhängig davon welche Informationen vom Bewerber vorliegen, gilt es diese zu beurteilen.

Legen Sie Ihrer Beurteilung drei Aspekte zu Grunde:

1. Gibt es eine Übereinstimmung der Kompetenzen des Bewerbers mit den Anforderungen an die Position? (competence fit)
2. Stimmt die Werthaltung der Person mit denen der Organisation überein? (cultural fit)
3. Gibt es eine Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen des Bewerbers mit den Belohnungen, die das Unternehmen bietet? (benefit fit)

Idealerweise haben Sie die eben genannten Aspekte zur Bewertung bereits in einem **Mitarbeiterprofil** und in der **Mitarbeiterstrategie** dargestellt. In der Beurteilung der Bewerbungsunterlagen geht es vorrangig um das Erkennen von Potenzialen, also um die Einschätzung ob der Bewerber das Potenzial hätte, die Stelle bestmöglich zu besetzen. Realistischerweise wollen wir anmerken, dass es nicht immer möglich ist, das nötige „fit“ bei Bewerbern festzustellen. Machen Sie sich Gedanken, welche Maßnahmen gesetzt werden können, um potenzielle Bewerber für den Arbeitsplatz „fit“ zu machen.

Ob es sich lohnen kann, in den Bewerber zu investieren, sollten Sie im Vorstellungsgespräch im Auge haben. Und was für das Gespräch gilt, sollte auch für den ersten Blick gelten: Achten Sie darauf, **vorurteilsfrei** zu bleiben.

5.2. Interviewkompetenz oder wie Sie dem anderen auf den Zahn fühlen

Als zentrales Element des Recruitings gilt das Interview. Nicht zuletzt fällt während oder nach dem Gespräch die Entscheidung, ob Arbeitgeber und Bewerber zueinander finden.

Auch in diesem Bereich helfen gute Recruitingtools. So lassen sich Interviewleitfäden anlegen. Damit können auch unerfahrene Interviewer mittels Gesprächsleitfäden gute Interviews führen. Im System des „eRecruiter tourism edition“ beispielsweise, haben Sie die Möglichkeit, Gesprächsleitfäden für Interviews anzulegen. Die Antworten der Kandidaten können während oder nach dem Gespräch im Tool gespeichert werden. Damit gelingt ein Vergleich mehrerer Kandidaten rasch und einfach.

Abbildung 6 | **Gesprächsleitfaden-Vergleich** (Quelle: e-Recruiter tourism edition)

#2829 Susi Test eRecruiter Webdemo	
Gehaltsrahmen € 1200 - € 1500 + Trinkgeldanteil	Minimum netto 1500,- plus Trnkgeld
Ab wann sind Sie verfügbar?	ab Mai 2018
Weinkenntnisse	Gut
Bereitschaft zu Teildienst	Nein
Kenntnisse zu Unternehmenskonzept	
Motiv zur Veränderung - Was hat Sie bewogen sich zu bewerben?	Möchte nicht mehr auf Saison gehen sondern in der Nähe des Wohnortes arbeiten.
Was möchten Sie (noch) erreichen?	Möchte in einem Team gut ankommen und meine Weinkenntnisse weitergeben. Wäre bereit bei der Lehrlingsausbildung zu unterstützen.
Aufgaben beim letzten Dienstgebers?	Weinservice und -Verkauf, Tagesabrechnungen, Bardienst und Unterstützung im Abendservice. Während der Nebensaisonen Stationsverantwortung mit einem Commis de Rang

5.2.1. Competence fit – Wie gut kann der neue Kollege seine Aufgaben erfüllen?

Mal ehrlich: Nach welchen Kriterien beurteilen Sie, ob ein Bewerber für Ihr Unternehmen passen könnte? Ist es die Qualität, wie ein Bewerber seine Aufgaben erfüllt? Ist es das Ausmaß an Aufgaben, die Arbeitsleistung, die zählt? Und wie gut gelingt es Ihnen, diese einzuschätzen?

Ein wichtiges Hilfsmittel, um Fähigkeiten und Kompetenzen zu prüfen, ist die **Stellenbeschreibung**. In ihr wird dargestellt, welche Aufgaben am Arbeitsplatz zu erfüllen sind. Je eindeutiger eine Stellenbeschreibung ist, umso leichter fällt es, eine Einschätzung der zu erwartenden Arbeitsleistung zu treffen.

Für das Interview sollten Sie sich **Fragestellungen** überlegen, mit denen Sie die Fachkompetenz des Bewerbers hinsichtlich seiner künftigen Aufgaben prüfen.

Nehmen wir als Beispiel eine Stelle als Chef de Partie. Welche Aufgaben hat ein Chef de Partie in Ihrem Unternehmen? An welchem Posten wird er eingesetzt oder soll er an allen Posten arbeiten? Wofür ist er verantwortlich? Welches spezielle Know-how ist in Ihrem Betrieb dazu erforderlich? Arbeiten Sie z.B. ausschließlich mit BIO-Produkten? Welche Erfah-

rungen setzen Sie hierzu voraus? Haben Sie Lehrlinge im Betrieb? Welche Aufgaben hat der Bewerber im Zusammenhang mit der Lehrausbildung? Arbeiten Sie nach Rezeptkarteien? Was erwarten Sie in diesem Zusammenhang vom neuen Mitarbeiter? Welche Rolle spielt Kreativität am Posten? Ist es gewünscht, neue Rezepturen einzubringen?

Am besten erstellen Sie für das Interview einen Fragenkatalog zu den erforderlichen fachlichen Qualifikationen.

BEST PRACTICE

Hiring People: Fachlich gut qualifiziert, und dann?

Insgesamt stellen Arbeitgeber ihren Beschäftigten ein gutes Zeugnis aus. Lediglich 5 % der befragten Betriebe sind tatsächlich unzufrieden mit der Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter. Bei der Mitarbeiterqualifikation ist der Prozentsatz der unzufriedenen Betriebe höher und liegt bei 25 %. Das zeigt auch wie wichtig es ist, die fachliche Qualifikation tatsächlich zu erfassen.

Überlegen Sie auf Grund welcher Aspekte Sie Einstellungsentscheidungen treffen werden. Eine gute Entscheidung zu treffen, bedeutet den geeignetsten Mitarbeiter zu finden. Jene Person also, die mitentsprechender Unterstützung bei der Einarbeitung die Aufgabe im Sinne des Unternehmens am besten erfüllen wird.

Eine gute Stellenbeschreibung mit einer Auflistung der genauen Aufgaben bietet hier gute Dienste.

Wissen aus der Forschung:

Wie uns das Bauchgefühl austrickst!

Bereits 1998 veröffentlichten Frank Schmidt und John Hunter eine Meta-Analyse¹² zum Thema, wie gut Assessments – also Beurteilungsverfahren im Recruiting – die Arbeitsleistung voraussagen. Sie untersuchten 19 verschiedene Techniken zur Beurteilung von Bewerbern und fanden heraus, dass die typischen, **unstrukturierten Einstellungsgespräche** nur unzureichend darüber Auskunft geben, welche Arbeitsleistung jemand nach der Einstellung erbringen wird.

- Unstrukturierte Einstellungsgespräche haben eine prozentuelle Gültigkeit von 8 %.
- Strukturierte Einstellungsgespräche haben eine prozentuelle Gültigkeit von 24 %.
- Überprüfung von Referenzen haben eine prozentuelle Gültigkeit von 12 % (die eine spätere Leistung erklären).
- Anzahl der Berufserfahrung hat eine prozentuelle Gültigkeit von 6 %.
- Arbeitsproben haben eine prozentuelle Gültigkeit von 24 %.
- Tests von allgemein kognitiven Fähigkeiten haben eine prozentuelle Gültigkeit von 27 %.

Setzen Sie **strukturierte Interviews** ein. Dabei werden Kandidaten einheitliche Fragen gestellt, mit klaren Kriterien zur Bewertung und zum Vergleich der Antworten. Erarbeiten Sie daher Gesprächsleitfäden oder Fragenkataloge.

¹² Vgl. 85 years of Research Findings, 1998

„Das wichtigste im Gespräch ist zu hören, was nicht gesagt wurde.“

Peter F. Drucker

Folgendes Anforderungsprofil, mit dessen Hilfe viele Betriebe versuchen die Stelle eines Kochs zu besetzen, steht am Beginn eines Recruitingprozesses.

Anforderungen: abgeschlossene Ausbildung und/oder Berufserfahrung in einer vergleichbaren Position, handwerkliches Können, Freude und Interesse an gesunder und hochwertiger Küche, kreativ und mit hohem Qualitätsbewusstsein.

Der Betrieb erhält daraufhin einige Bewerbungen und entscheidet sich einen Bewerber, der am geeignetsten erscheint, zum Gespräch einzuladen.

Beim vereinbarten **Gesprächstermin** erscheint ein jüngerer, gepflegter Mann, der auf den ersten Eindruck gute Manieren und ein gutes Auftreten an den Tag legt. Der Inhalt des Gesprächs dreht sich um die letzte Arbeitsstelle des Kandidaten, seine Aufgaben, die er dort hatte, seine beruflichen Ziele, die er noch erreichen möchte. Es entsteht immer mehr der Eindruck mit der richtigen Person zu sprechen. Man erzählt über das Haus, dessen Gäste und bespricht die aktuelle Küchenlinie. Das Gespräch dauert nicht allzu lange und endet nach ca. 30 Minuten, nicht unerwartet mit der Übereinkunft einer zukünftigen Zusammenarbeit.

Zum vereinbarten Zeitpunkt tritt der neue Mitarbeiter seinen **Arbeitsplatz** an. Die erste Zeit sind alle guten Dinge, dass sich das neue Teammitglied gut einfügen wird. Aber bald kommen erste Zweifel, ob der Kandidat den Erwartungen für die Position entsprechen wird. Fachlich scheint er den Erwartungen gewachsen zu sein, aber sein Arbeitsverhalten entspricht nicht dem Eindruck, den der Interviewer im Gespräch gewonnen hat.

Was ist schiefgelaufen?

Damit eine gute Einschätzung zur Passung eines Kandidaten erfolgen kann, braucht es Offenheit und einen realistischen Austausch an Informationen. Dies ist aber nicht leicht herzustellen, weil sich Bewerber und Betrieb in einem Konflikt befinden. Es wollen sich beide Seiten bestmöglich präsentieren und so attraktiv wie möglich erscheinen. Daher werden Punkte, die wichtig wären, um eine objektivere Entscheidung treffen zu können, aus Sorge vor Enttäuschung, frei nach dem Motto – wenn ich schon jemanden habe, dann lasse ich den nicht mehr davonlaufen – nicht angesprochen. In der Psychologie spricht man von **Impression Management**, also dem bewussten Steuern von Eindrücken. Dabei werden nur ausgewählte Informationen angegeben, Mankos und Defizite hingegen verschleiert. Dies geschieht sowohl auf Bewerber- als auch auf Unternehmensseite.

Darüber hinaus gibt es Kandidaten, denen es besonders gut gelingt für sich zu werben, sogenannte **Self Promoter**. Im konkreten Beispiel hat sich das Gespräch zu sehr auf die fachlichen Aspekte konzentriert. Es war bald klar, dass sich die Gesprächspartner über die Küchenlinie und die Art der Gerichte einig waren. Dies führt zu einem Sympathieeffekt, und das Gegenüber wird im Gespräch positiv wahrgenommen. Daher wurden Themen der Zusammenarbeit und der Arbeitsabläufe nicht besprochen. Interviewer gehen bei diesen Personen häufig davon aus, dass ein *cultural fit* von vornherein gegeben ist, ohne dies im Gespräch tatsächlich nachzuprüfen. Das führte zu unterschiedlichen Grundannahmen auf beiden Seiten.

5.2.2. Cultural fit – Wie gut passt der neue Mitarbeiter in Ihr Team?

- „Welche Eigenschaften beschreiben den besten Chef, den Sie je hatten?“
- „Was halten Sie von Freundschaften am Arbeitsplatz?“
- „Welche Filmfigur würde Sie am besten beschreiben?“

Diese und ähnliche Fragen im Bewerbungsgespräch gestellt, helfen uns zu prüfen: Passt ein potentieller neuer Mitarbeiter **menschlich** ins Unternehmen?

Wie finden Sie heraus, ob ein Kandidat zu Ihnen passt? Jemanden zu finden, der zum Unternehmen und dessen Kultur passt, trägt auch maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei. So belegt eine Meta-Studie¹³, dass Mitarbeiter, die gut in ihr Unternehmen passen, nicht nur zufriedener mit ihrem Job sind, sondern auch eine höhere Firmenloyalität aufweisen und sich für ihren Arbeitgeber mehr anstrengen.

Sehen Sie sich den eigenen Betrieb und dessen **Kultur** zunächst näher an. Welche **Sprache** sprechen Sie? Wie erfolgen **Entscheidungsprozesse** im Alltag? Welche Symbole **charakterisieren** die **tägliche Arbeitspraxis**? Welche Begriffe beschreiben am treffendsten den **Umgang mit- und untereinander**?

Ein Beispiel: In Ihrem Betrieb legen Sie Wert auf eine rasche und gut strukturierte Kommunikation zwischen den Führungsebenen und den Mitarbeitern. Meetings finden fokussiert statt, alle kommen vorbereitet und die anstehenden Themen werden rasch erörtert. Entscheidungen werden sofort getroffen und die Abteilungsleiter sind dadurch in ihren Teams effizient.

Wird eine neue Führungskraft, die sich introvertiert im Vorstellungsgespräch verhält und angibt, am liebsten alleine zu arbeiten, in dieses Team passen? Oder wäre ein Kandidat, der eine rasche Auffassungsgabe zeigt, sich aktiv am Gespräch beteiligt, gut vorbereitet zum Termin erscheint, eher geeignet?

Der erste Schritt liegt darin, den eigenen Bedarf zu kennen und zu wissen welche Persönlichkeit Sie benötigen!

In einem 4*-Superior-Ferienhotel mit 80 Mitarbeitern wurden im Zuge der Recruiting-Prozessoptimierung zuerst **Werte** definiert, die der künftige Mitarbeiter am Arbeitsplatz repräsentieren soll. Diesen Werten wurden **konkrete Verhaltensweisen**, die der Mitarbeiter haben soll, zugeordnet. Je deutlicher diese Beschreibungen sind, umso eindeutiger kann hernach eine Beurteilung erfolgen.

¹³ Vgl. Consequences of Individuals fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organisation, Person-Group, and Person-Supervisor Fit, 2005



Werte	Eigenschaften/Fähigkeiten	1	2	3	4	5	Beurteilung
Herzlichkeit	Herzliche Ausstrahlung im Umgang mit anderen						
Vertrauen	Offene Ansprache von Problemen bei Kollegen und Vorgesetzten						
Ehrlichkeit	Verantwortungsbewusster Umgang mit Fehlern						
Loyalität	Kooperationsbereitschaft mit Kollegen und Akzeptanz von Vorgesetzten						

Abfragen lassen sich diese und ähnliche Einstellungen über ein „**behavioral interview**“¹⁴. Dabei werden mittels gezielter Fragestellung Erfahrungen des Kandidaten erfasst und Rückschlüsse auf zukünftiges Verhalten gezogen.

Generell fühlen sich Mitarbeiter in jenen Unternehmen am wohlsten, wo sie in Zielsetzungen, Ergebnisse oder bei Veränderungsprozessen stark involviert sind. Aus Sicht des Bewerbers liegt beim *cultural fit* der Fokus nicht auf der Entlohnung, sondern es geht vielmehr um das positive Gefühl Teil des Teams zu sein. Daher kann die Einführung eines neuen Mitarbeiters mit dem Einsetzen einer neuen Pflanze verglichen werden. Sie braucht Nährstoffe, genug Licht und Wasser, und will gehegt und gepflegt werden. Dann ist sie bereit zu wachsen, Früchte zu tragen.

GUT ZU WISSEN

Investment für die Zukunft

Es gibt Menschen, die von ihrer Persönlichkeit einfach nicht ins Unternehmen und zur Firmenkultur passen. Werden sie eingestellt, ist das meist ein kurzes Intermezzo. Allein ein *cultural fit* nützt einem Betrieb auch nicht, es braucht auch die Fachkompetenz, um die Arbeitsplatzanforderungen erfüllen zu können. Die Umfrage bescheinigt, dass es schwieriger wird fachlich gut qualifizierte Mitarbeiter zu finden. In einen Mitarbeiter zu investieren und ihn für den Arbeitsplatz aus- oder weiterzubilden, ist in anderen Branchen bereits ein häufig eingeschlagener Weg, um den Mitarbeiterbedarf zu decken. Und auch einige der Interviewpartner unter den ÖHV-Betrieben schlagen diesen Weg bewusst ein. Dabei achten sie besonders darauf, ob der Bewerber

Cultural fit sorgt für **mehr Zufriedenheit** und **Loyalität** im Betrieb. Damit wirkt es sich direkt auf die Leistungsbereitschaft und Motivation von Mitarbeitern aus.

¹⁴ Vgl. 30 Essential Behavioral Interview Questions, 2016

ber zu den Werten des Unternehmens und des Teams passt. Denn Investitionen in die Qualifizierung rechnen sich nur dann, wenn der Bewerber mit Vorgesetzten und Kollegen harmoniert und mittel- bis langfristig im Unternehmen bleiben will.

5.2.3. Benefit fit – Passt unser Angebot zum Bewerber?

Wenn wir von *benefit fit* seitens des Unternehmens sprechen, reden wir von Übereinstimmungen von **Bedürfnissen**, die ein Bewerber hat und **Belohnungen (rewards)**, die eine Stelle bietet. Aufmerksame Leser werden bereits die Differenzierung zwischen Stelle und Unternehmen bemerken. Damit unterscheiden sich hier Benefits ganz maßgeblich von „Sozialleistungen für Mitarbeiter“.

Zum besseren Verständnis von *benefit fit* nehmen wir als Beispiel die Bereitstellung von Mitarbeiterwohnungen. Ein Unternehmen hat zwei Kategorien von Unterkünften: Einzimmer-Wohnungen mit Kochecke, die für Fachkräfte bestimmt sind und Zweizimmer-Wohnungen mit eigener Küche, die Führungskräften angeboten werden. Damit bekommen Führungskräfte ein attraktiveres Angebot als Fachkräfte. Vermittelt ein Bewerber im Interview das Bedürfnis nach Anerkennung als Führungskraft, so kann der Betrieb dies symbolisch durch die Zweizimmer-Wohnung bekräftigen.

Es geht bei *benefit fit* und damit beim Begriff der Belohnung immer darum, **Bedürfnisse des Arbeitnehmers** zu bedienen. Sie sollten daher Ihre Angebote an die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter anpassen.

- In Ihrem Haus spielt gesunde Ernährung eine Rolle? Sie suchen Mitarbeiter, die daran Interesse zeigen?
Bieten Sie den Mitarbeitern ein gesundes Mitarbeiteressen. Wie wäre es darüber hinaus mit einem wöchentlichen Obststeller für jeden Mitarbeiter?
- Sie legen Wert auf Lifestyle? Ihre Mitarbeiter sollen am Puls der Zeit sein und die neuesten Trends kennen?
Handeln Sie Rabatte für Ihre Mitarbeiter in der angesagtesten Boutique aus.
- Ihr Haus ist geprägt von Traditionen? Sie sind stolz auf Ihre langjährigen Mitarbeiter?
Vereinbaren Sie mit einem Kollegen ein Sonderangebot für einen Familienurlaub, den Ihre Mitarbeiter dann über Sie buchen können.

Belohnungen stellen das „Sahnehäubchen“ dar. Und weil diese Sahnehäubchen für Bewerber emotional wichtig sind, bekommen Ihre Leistungen auch die Wertigkeit, die sie verdienen.

5.3. Die Rolle des Interviewers

Wenn wir mit offenen Ohren durch die Welt gehen und genau hinhören, wie Personen über Vorstellungsgespräche sprechen, erhalten wir sehr interessante Einblicke in deren Denkweise und Haltung. Für die einen ist das Interview der letztendlich entscheidende Punkt, sich für oder gegen einen Bewerber zu entscheiden. Der andere sieht seine Rolle darin, das Gespräch beim Bewerber zu nutzen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, damit sich der Bewerber für die Position entscheidet. Alleine diese beiden unterschiedlichen Aussagen zeigen die Bandbreite an Zugängen zum Bewerbungsinterview, die sich auch in den Ergebnissen der Umfrage und Interviews wiederfindet.

Ein Bewerbungsverfahren ist ein Selektionsverfahren, an dessen Ende eine Entscheidung steht. Das Bild, das wir dazu im Kopf haben, ist eine freie Stelle und ein Entscheider, der den Kandidaten prüft und danach bestimmt, welche Person diese Stelle innehaben wird. Dass diese tradierte Haltung nicht mehr zu 100 % zeitgemäß ist, wollen wir nicht wiederholen. Fakt ist aber, dass sie fast zu 100 % noch Anwendung findet. Noch ehe es um Kompetenzen bezüglich Interviewtechniken geht, beschäftigen sich erfolgreiche Recruitingbetriebe mit der Rolle und der Aufgabe, die dem **Interviewer** zukommt.

Interviewer nehmen heute oft die **Rolle eines Moderators** und damit eine „neutrale“ Haltung ein. Damit ist vor allem eine persönlich „**vorurteilsfreie**“ Einstellung zum Bewerber gemeint. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn das Interview nicht vom künftig direkten Vorgesetzten geführt wird. Dann sollte überlegt werden, für welches Team und für welchen Vorgesetzten Bewerber gesucht werden. Welche Eigenschaft erwartet der künftige Vorgesetzte vom neuen Mitarbeiter? Erwartungen des Vorgesetzten können sich durchaus von den Erwartungen des Interviewers unterscheiden.

Für das Interview gilt in jedem Fall die Regel: Achte auf eine gute Gesprächskultur. Auch wenn der Bewerber überhaupt nicht den gewünschten Anforderungen entspricht, gebietet es der gute Umgangston, ihm mit dem gebührenden Respekt zu begegnen. Denn jeder Bewerber ist ein potenzieller Empfehler für Sie als Arbeitgeber.

Fragen Sie sich bitte einmal ganz ehrlich selbst:

- Wie oft kommt es in unserem Betrieb vor, dass ein Vorstellungstermin vergessen wird?
- Wie oft kommt der Interviewer zu spät und muss ein Bewerber beim Vorstellungstermin warten?
- Wie oft gelingt es tatsächlich, sich auf einen Vorstellungstermin gut vorzubereiten?
- Wie oft kommt es vor, dass das Interview unmotiviert oder im Glauben „die Zeit lohne sich nicht“ durchgeführt wird?

Sie beantworten jede dieser Fragen mit „NIE“? Gratulation!

HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR IHREN BETRIEB

- **Vorstellungsgespräch: Seien Sie ehrlich!**


Im Jobinterview machen sich Bewerber von Ihrem Unternehmen ein Bild. Sie kommen bei Ihren Bewerbern gut an, wenn Sie den Arbeitsplatz ehrlich und transparent präsentieren. Dies bestätigten 8 von 10 Befragten der StepStone Trendstudie 2016. Es glaubt niemand, dass bei Ihnen immer alles perfekt läuft. Wenn in der Küche und im Service ein hohes Tempo herrscht, dass nicht jedermanns Sache ist – dann sagen Sie das auch.

- Führen Sie persönliche Gespräche. Immerhin lassen sich der eben genannten Studie zufolge 75 % der Bewerber durch unpersönliches Auftreten ihrer Interviewpartner vom neuen Job abschrecken. Rund 62 % der Interessenten suchen bei Vorgesetzten, die im Gespräch inkompetent wirken, das Weite.
- Grundsätzlich wünschen sich fast alle Fach- und Führungskräfte den direkten Vorgesetzten im Bewerbungsgespräch kennenzulernen. 4 von 10 Befragten schätzen es, wenn sie den Kollegen vorgestellt werden.
- Befragt man Fachkräfte zu ihren Wünschen an die nächste Arbeitsstelle, führen Gehalt, spannende Arbeitsinhalte und große Entscheidungsfreiheit die Liste an. Vor die Wahl gestellt, ob sie uninteressante Aufgaben in einem netten Team oder aber sehr interessante Aufgaben in einem menschlich nicht passenden Team bevorzugen würden, entscheiden sich 71 % der Fachkräfte für ein nettes Team. Beziehen Sie diesen Umstand in die Gesprächsvorbereitung ein und formulieren Sie dazu Fragestellungen zum *cultural fit*.
- Betriebe können bei Fachkräften im Recruitingprozess punkten, wenn sie hervorheben, welche Rolle sowohl Teamplay als auch eigenverantwortliches Arbeiten im Betrieb spielen. Zeigen Sie auf, wie der Kandidat das vorhandene Team und das Team den Kandidaten bereichern kann. Bereiten Sie Beispiele vor wie Teamwork in Ihrem Haus funktioniert.

Sie haben mindestens eine Frage mit „EINMAL“ oder „ÖFTER“ beantwortet?

Dann stellen Sie sich nun bitte folgende Frage: „Wie viel hat es an Geld und Arbeitszeit bereits gekostet den Bewerber ins Haus zu holen?“ Angenommen, Sie hätten denselben Betrag für die Gewinnung eines Gastes ausgegeben.

Wie reagieren Sie, wenn der Mitarbeiter an der Rezeption auf den Check-In nicht vorbereitet ist, der Gast warten muss, bis jemand Zeit für ihn hat und die Begrüßung unaufmerksam vorgenommen wird? Sollten solche Fehler im Gastkontakt passieren, würden Sie sich fragen, ob der Mitarbeiter an der richtigen Stelle beschäftigt ist bzw. seine Aufgabe in einer guten Qualität erfüllt.



Aus Bewerbersicht ist es wichtig, mit einem kompetenten Interviewpartner das Gespräch zu führen. Kompetenz wird Interviewern zugeschrieben, die

- für das Gespräch vorbereitet sind.
- das Gespräch mittels Fragen gezielt und auf den Punkt gebracht führen.
- ein positives Gesprächsklima schaffen, auch wenn am Ende keine Zusage steht.
- verbindliche Aussagen zur weiteren Vorgehensweise treffen.

Entscheidungskompetenz des Interviewers sehen im Übrigen auch die meisten ÖHV-Betriebe als wichtigen Faktor an. Unter Entscheidungskompetenz verstehen die Befragten, dem Kandidaten eine ausreichend gute Information über Gehalt, Arbeitszeiten oder gegebenenfalls auch eine rasche Zusage geben zu können, ohne bei Vorgesetzten rückfragen zu müssen.

BEST PRACTICE

Darauf achten die Besten beim Interview!

In der Befragung der ÖHV-Betriebe manifestierte sich nochmals die Bedeutung, die Vorstellungsgespräche im Gesamtprozess haben. Alle Befragten konnten ein sehr klares Bild ihres idealen Gespräches geben. Die nachfolgend zusammengefassten Kriterien bilden dabei das gemeinsame Fundament eines guten Bewerberinterviews.

Hohe soziale Kompetenzen, gute **Kenntnisse zu Interviewtechniken** sowie eine gute **Selbstorganisation und Ablaufplanung** sind wichtige Parameter für gute Vorstellungsgespräche und sollten von den Interviewern erfüllt werden.

Um eine gute Gesprächsbasis und Atmosphäre zu gestalten sollen Interviewer über **Einfühlungsvermögen**, **Empathie** und **Menschenkenntnis** sowie Charme verfügen. Dabei **authentisch** zu sein, das nötige **Fingerspitzengefühl** zu haben und auf Menschen zugehen zu können, hilft sich situativ auf unterschiedliche Persönlichkeiten einzustellen. Um sich ein gutes Bild zu machen, sollte der Interviewer fachliches Wissen über die Position haben. Die Fähigkeiten des Zuhören Könnens und des „Zwischen den Zeilen Lesens“, helfen herauszufiltern, was die Person an Können und Fachwissen mitbringt.

Letztendlich geht es aber darum, die Philosophie des Hauses zu präsentieren und **Storyteller** zu sein. Nicht zu vergessen, Humor ist in Bewerbungsgesprächen ebenfalls willkommen.

In Bezug auf die Interviewtechnik gilt die Meinung, dass das Beherrschen von **Fragetechniken** und die Kompetenz, Fragetechniken gezielt einzusetzen, eine wertvolle Kenntnis sei. Während der eine mit einem Fragenkatalog, der im Laufe der Zeit entstanden ist, arbeitet und im Gespräch individuell auswählt, verzichtet der andere auf Standardfragen. Als


Wichtig gilt, dass Interviewer selbst wenig reden, sondern die Bewerber durch Fragen zum Erzählen bringen.

Für fast alle Befragten ist es wesentlich, die **Erwartungen an die Position klar zu kommunizieren** und **Rahmenbedingungen eindeutig zu transportieren**. Weiterer essenzieller Bestandteil ist über **Entscheidungskompetenz im Interview** zu verfügen. Dies ist für Gehaltsverhandlungen während des Interviews wichtig. Allerdings sehen alle Befragten auch eine hohe **Verhandlungsfähigkeit** als Notwendigkeit für Interviewer an. **Lösungskompetenz** ist gefragt, wenn Schwierigkeiten auftreten, die eine Stellenzusage seitens des Bewerbers verhindern. Nicht zuletzt geht es auch darum, **vor, während und nach einem Gespräch unvoreingenommen zu bleiben** und sogenannte **Beurteilungsfehler** zu vermeiden.

Den roten Faden im Aufbau eines Interviews spannen fast alle Befragten mittels eines **Gesprächsleitfadens**. Damit bestätigt sich auch, dass eine **sorgfältige Vorbereitung das Um und Auf für ein gutes Interview** darstellt.

Als größte Herausforderungen nannten die Befragten:

- Die Vorselektion von Bewerbern und die Auswahl von Beurteilungskriterien zu treffen.
- Kandidaten miteinander zu vergleichen.
- Vorstellungsgespräche verbindlich zu vereinbaren, damit Bewerber zum Termin tatsächlich erscheinen.
- Eine gute Atmosphäre zu schaffen, auch wenn man viel zu tun und wenig Zeit hat.
- Mit dem Bewerber eine gemeinsame Gesprächsbasis zu finden.
- Sprachbarrieren zu überwinden.
- Nervöse Bewerber. Sie zu beruhigen und eine entspannte Atmosphäre zu schaffen.
- Die Einschätzung und Beurteilung der Fähigkeiten und Qualifikationen eines Bewerbers.
- Die Einschätzung der Belastbarkeit und der Stressresistenz eines Bewerbers.
- Dem Bewerber Verständnis für die betriebsinterne Arbeitsweise und Kultur zu vermitteln.
- Die Motive und Beweggründe des Bewerbers für das Interesse an der Position zu erfassen.
- Eine Einschätzung zu gewinnen, ob der Bewerber ehrlich antwortet.
- Auch wenn der Bewerber nicht den Betriebsvorstellungen entspricht, respektvoll, höflich und wertschätzend zu bleiben.
- Sich seiner eigenen Vorurteile bewusst zu sein und die eigene Meinung zu hinterfragen.
- Wenn beim Bewerbungsgespräch Abteilungsleiter oder andere Personen zu viel reden.
- Vermeiden, dass man zu sehr nach Sympathie handelt.
- Sich ins Bewusstsein zu rufen, Entscheidungen für andere zu treffen
- Eine zu schnelle Entscheidung im Gespräch zu treffen.



Unvorbereitet, aus dem Bauch heraus, ein Interview zu führen wird als „**No Go**“ angesehen und drückt nach Aussagen der Befragten dem Bewerber gegenüber mangelnde Wertschätzung aus. Das Wissen über nötige Qualifikationen der Bewerber erhalten die Interviewer aus den Stellenbeschreibungen. Ein Unternehmen verwendet zudem eine sogenannte Markenkarte, mit deren Hilfe der Interviewer einschätzen kann, ob der Mitarbeiter zum Unternehmen und dessen Kultur passt. Als wichtig wird die Vorbereitung des **Gehaltsangebots** gesehen. Immerhin kann dies der entscheidende Grund sein, sich für den Betrieb als Arbeitgeber zu entscheiden.

Es gibt auch Fälle in denen Betriebe einfach nur „froh“ sind, überhaupt potenzielle Mitarbeiter zu finden. Dann achten sie ganz besonders auf **soziale Kompetenzen der Bewerber**. Vorrangig zählt in dieser Situation, dass die zwischenmenschliche Beziehung passt.

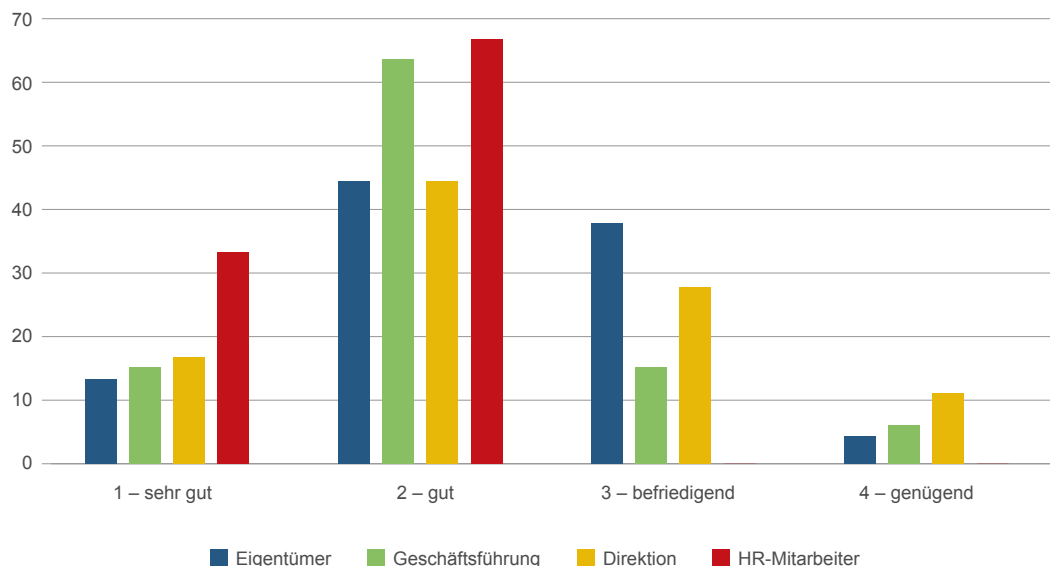
Der Großteil der Interviewer nimmt sich **ausführlich Zeit, den Kandidaten als Person kennenzulernen**. Den Betrieben ist es wichtig, dass der Kandidat dabei einen guten Überblick über die **Work Rules im Betrieb** sowie die Kultur des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit gewinnt. Von Bedeutung ist vor allem auch, dass vom Interviewer die Unternehmensphilosophie klar, komprimiert und transparent vermittelt wird.

Grundsätzlich kommt dem „Gespür“ der meisten Interviewer hohe Bedeutung zu, wobei sich viele auch der damit verbundenen Fehlerquellen bewusst sind. Assessment-Center, psychologische Auswahlverfahren oder **Matching Tools** werden im Gegensatz zu anderen Branchen kaum eingesetzt.

Interviews werden im Übrigen in den unterschiedlichsten Konstellationen und von den unterschiedlichsten Personen geführt. Ist in Unternehmen eine Stelle des HR-Management besetzt, führen in der Regel diese Personen die Interviews gemeinsam mit dem Abteilungsleiter. In eigentümergeführten Betrieben werden die Interviews durchwegs von einer Person alleine geführt. Und Direktoren gaben öfter an, dass die Interviews von den jeweiligen Abteilungsleitern selbst geführt wurden.

Grundsätzlich erreicht die Zufriedenheit mit der Interviewqualität hohe Werte. Wobei Betriebe, die Positionen im HR-Management besetzen, die Qualität der Interviews deutlich höher einschätzen. Der Eindruck, dass HR-Profis besser geschult sind und daher auch eine höhere Kompetenz bei der Interviewführung haben, ist durchaus berechtigt. Denn nicht wenige Betriebe sehen bei Abteilungsleitern großes **Potenzial zur Verbesserung**, wenn es um das Führen von Bewerbungsgesprächen geht.

Abbildung 7 | **Zufriedenheit mit der Qualität geführter Interviews** (Unterteilt nach Eigentümer, Geschäftsführung, Direktion, HR-Mitarbeiter) | in Prozent | ÖHV-Befragung 2017, n=99



Im Bewerbungsprozess wird durchwegs nur ein Interview mit Kandidaten geführt. Das bedeutet, dass die Interviews die Entscheidungsfindung, sowie die Gehaltsverhandlung beinhalten. Zwei- oder mehrstufige Auswahlverfahren werden kaum durchgeführt.

Letztlich entsteht ein schlüssiges Bild: Betriebe, die bei den Prozessen im Recruiting auf Qualität hinsichtlich Vorbereitung und Durchführung der Ausschreibung, Vorauswahl und Interview achten, sind wesentlich zufriedener mit den Ergebnissen der Bewerbungsgespräche. Das belegt auch die Auswertung der Umfrage. **Je höher die Einschätzung der Interviewqualität, desto geringer die Angaben zu gemessenen bzw. geschätzten Fluktuationszahlen im Betrieb.**

Interview-Know-how und Performancekontrolle bringen in Zukunft Renditen

Investment in die Zukunft ist in Sachen Mitarbeiter oft mit einfachen Mitteln möglich. Viele Betriebe haben das bereits erkannt und stellen ausreichende personelle Ressourcen für die Vorbereitung auf Bewerberinterviews und das Gespräch selbst zur Verfügung. Sie sehen dies als wertvolle Investitionen in das eigene Unternehmen. Erfahrung hilft an Qualität im Recruiting zu gewinnen. Weiterbildung und die ständige Überprüfung der Ergebnisse sind weitere zukunftsorientierte Investitionen.



6. Entscheidungsfindung im Überblick

In den meisten Betrieben werden Einstellungsentscheidungen **in Abstimmung** getroffen. Einbezogen werden dabei Abteilungsleiter, sofern sie nicht selbst das Interview führen oder dabei anwesend sind. Aber auch mit Vorgesetzten wird Rücksprache gehalten, ob ein Bewerber in ein Dienstverhältnis übernommen wird.

Somit werden Einstellungsentscheidungen überwiegend gemeinsam getroffen und nur in Ausnahmefällen von einzelnen Personen. Im Besonderen trifft dies auf einsaisonale Betriebe zu. Hier gaben 62 % der Befragten an, alleine zu entscheiden. Bei den Zweisaisonbetrieben gaben 55,2 % an, dass die Geschäftsführung die Einstellungsentscheidung trifft, dies allerdings in Rücksprache mit der Abteilungsleitung.

Eine gute Entscheidungsfindung basiert auf mehreren Grundlagen. Hier zusammengefasst, welche Schritte helfen eine gute Mitarbeiterauswahl zu treffen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR IHREN BETRIEB:

- Bestimmen Sie Auswahlkriterien aus dem Kompetenzprofil der Stelle für die Prüfung der Bewerbungseingänge. Legen Sie „must have´s“ und „nice to have´s“ fest, mit deren Hilfe Sie eine nachvollziehbare Vorauswahl treffen können.
- Entwickeln Sie Fragen für ein erstes Telefoninterview, sofern Sie dies führen, anhand des Kompetenzprofils. Beachten Sie welche Kompetenzen und Fähigkeiten Sie vom Bewerber erfahren möchten.
- Verknüpfen Sie die Einladung zum persönlichen Interview mit der Aufforderung an den Bewerber sich bereits im Vorfeld auf Ihren Betrieb sowie auf das Gespräch vorzubereiten. Senden Sie ihm vorab Unterlagen Ihres Betriebs oder der Stelle, auf die Sie sich später in der Unterredung beziehen.
- Für das persönliche Interview durch den Manager, Abteilungsleiter oder andere Personen, entwickeln Sie am besten ein standardisiertes Interview auf Basis Ihres „Fitting Profils“. Integrieren Sie eine Arbeitsprobe. Halten Sie Rahmenbedingungen, wie Gehaltsstufen etc. am besten im Vorfeld in schriftlicher Form fest.
- Stellen Sie ein formalisiertes und strukturiertes Feedback zusammen und informieren Sie alle Personen, die in die Entscheidung eingebunden sind. Erstellen Sie Ihre Auswertung mit Hilfe der „Weisheit der Vielen“ und begründen Sie die Entscheidung auf Basis der Einstellungskriterien von „competence fit“, „culture fit“, „benefit fit“ und im Falle von Führungspersonen von „leadership fit“.

- Bleiben Sie in Kontakt mit den Bewerbern. Geben Sie ihnen Feedback zur Entscheidung und teilen Sie ihnen die Gründe mit, weshalb sie die Stelle (nicht) erhalten haben.
- Implementieren Sie eine Einstellungsgruppe, wie z.B.: Abteilungsleiter, Direktor, Geschäftsführer oder Eigentümer.
- Bereiten Sie das On-Boarding vor.

Bessere Einstellungsentscheidungen haben eine unmittelbare Auswirkung

Die Einstellung neuer Mitarbeiter ist Ihre wichtigste Personalentscheidung. Wenn Sie ihr Augenmerk darauf ausrichten, bessere Einstellungen vorzunehmen, bringt dies einen höheren Ertrag in der Performance Ihrer Leistungen: Im Team und in der Qualität. Nehmen Sie sich daher regelmäßig die Zeit geführte Interviews zu reflektieren. Eine gute Nachbereitung hilft Know-how aufzubauen.

BEST PRACTICE

So treffen Kollegen ihre Entscheidungen

In den persönlichen Interviews mit den Betrieben wurden Fragen zur Entscheidungsfindung gestellt. Dabei gaben die meisten Unternehmen an, dass sie unterschiedliche Kriterien, je nachdem ob es sich um Führungs-, Fach- und Hilfskräfte handelt, als Basis für Entscheidungen heranziehen.

Als wichtigstes Kriterium für die Entscheidungsfindung bei **Fach- und Führungskräften** gilt die **Berufserfahrung**. **Referenzen** sowie **Arbeitszeugnisse** haben ebenfalls eine hohe Gewichtung. Bei **Fachkräften** kommen Empfehlung von Mitarbeitern aus dem Betrieb, Auftreten und Umgangsformen, Einstellung des Kandidaten, Einsatzbereitschaft und Flexibilität als Kriterien hinzu.

Bei **Hilfskräften** hingegen gelten die Referenzen aus anderen Betrieben als wichtigstes Entscheidungskriterium. Ebenfalls hoch eingeschätzt werden Empfehlungen von eigenen Mitarbeitern.

Bei den **Führungskräften** legen die meisten Betriebe der Entscheidung folgende Aspekte zugrunde:

- Stimmen die Werte des Bewerbers mit den Werten des Betriebs überein?
- Entspricht die Grundeinstellung und Haltung zur Position den Erwartungen des Unternehmens?



- Welche Erfahrung zur Mitarbeiterführung bringt der Bewerber mit?
- Verfügt der Bewerber über Führungskompetenzen?
- Hat sich die Führungskraft weitergebildet und ist damit eine gute Führungsqualifikation zu erwarten?
- Ist zu erwarten, dass der Bewerber gerne sein Wissen und seine Erfahrung an andere weitergibt?
- Ist der Bewerber teamfähig?
- Wird der Bewerber kollegialen Umgang und Kommunikation mit den Mitarbeitern führen?
- Ist Flexibilität gegeben?
- Entspricht die Einsatzbereitschaft den Erwartungen des Unternehmens?
- Ist zu erwarten, dass die Stelle und die Aufgaben zur Persönlichkeit des Bewerbers passen?
- Ist der Bewerber bereit sich weiterzubilden?

7. Recruiting mit Struktur – Teil 2: On-Boarding

Hat Ihr neuer Mitarbeiter den Arbeitsvertrag unterschrieben und beginnt in wenigen Tagen seinen neuen Job, so bereiten Sie ihn gezielt mit einem professionellen On-Boarding auf diese neue Herausforderung vor! Unterstützen Sie ihn über einen längeren Zeitraum bei der Integration in sein neues Arbeitsumfeld. Dann fühlt er sich schneller fachlich sicher, kann sich besser einfügen und an die Unternehmenskultur anpassen.

7.1. Von 0 auf 100: Mitarbeiterintegration und On-Boarding

Die Art und Weise, wie neue Mitarbeiter in das Unternehmen integriert werden, kann großen Einfluss auf den weiteren Verbleib des neuen Kollegen haben und nicht nur die Dauer der Betriebszugehörigkeit positiv beeinflussen, sondern auch die Arbeitsleistung.

Laut einer Veröffentlichung des Bundesinstituts für Berufsbildung in Bonn¹⁵ zur Arbeitszufriedenheit von Personen, die in Hotel- und Gaststättenberufen tätig sind, liegen die Gründe für eine hohe Arbeitszufriedenheit in folgenden Parametern: Vor allem in einem **guten Betriebsklima**, der **Art und dem Inhalt der Tätigkeit**, der **Möglichkeit die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen** und der **Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten**. Ergänzend kommt der Faktor Teamarbeit hinzu der vielen Beschäftigten das Gefühl gibt **Teil einer Gemeinschaft zu sein**. Auch vom Wert ihrer Arbeit sind die meisten Befragten überzeugt.

Eine gute On-Boarding Struktur kann helfen im eigenen Betrieb von Beginn an für eine hohe Zufriedenheit zu sorgen. Es ist bekannt, dass die Mehrheit der Mitarbeiter, die nach relativ kurzer Zeit das Unternehmen verlassen, diese Entscheidung sehr rasch treffen¹⁶. In der Phase des „Ankommens“ hinterfragen Bewerber die eigene Entscheidung zur Stellenzusage. Kommen dem nun neuen Mitarbeiter Zweifel zur Richtigkeit seiner Wahl verlässt er das Unternehmen unter Umständen wieder. Entscheidet er zu bleiben, ist dabei aber häufig nicht mehr bereit seinen vollen Arbeitseinsatz zu bringen.

Es gibt natürlich auch solche neuen Mitarbeiter, die zwar ihre Entscheidung nicht bezweifeln, aber nicht in der Lage sind die fachlichen Anforderungen der Position zu erfüllen. Auch dafür ist es nützlich, einen guten On-Boarding-Aufbau im Unternehmen zu haben.


BEST PRACTICE

Ein Zwei-Saisonen-Betrieb stellt z.B. die Mitarbeiter in der Wintersaison früher ein.

„Es geht nicht darum, dass wir Geld sparen. Wir haben die Einstellung, neuen Mitarbeiter einen guten Start im Betrieb zu ermöglichen. Wir sind sehr zufrieden mit den jungen Leuten. Das hilft gerade in der Hochsaison ab Weihnachten eine hohe Gästezufriedenheit erreichen.“

¹⁵ Vgl. Qualifikationsstruktur und Erwerbstätigkeit im Gastgewerbe, 2014

¹⁶ Vgl. Hotelmanagement, 2013



In jedem Fall sollte eine Vorgehensweise zur Einführung und anfänglichen Betreuung neuer Mitarbeiter festgelegt werden. Idealerweise erfolgt dies mittels Mitarbeiterstrategie. Ebenfalls wichtig ist das Einbeziehen der direkten Vorgesetzten des künftigen Mitarbeiters: Sie sind es, die letztendlich die Einführung am Arbeitsplatz vornehmen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR IHREN BETRIEB:

Die wichtigsten Eckpfeiler einer guten Arbeitsplatzeinführung

- Definieren Sie die Aufgaben, die ein Mitarbeiter aufbauend von den ersten Tagen bis hin zu mehreren Wochen am neuen Arbeitsplatz beherrschen sollte. Als Grundlage dienen Stellenbeschreibungen und Mitarbeiterprofile.
- Übertragen Sie die Verantwortung für die ordnungsgemäße Einarbeitung an die vorgesetzte Führungskraft.
- Entwickeln Sie Kriterien mit deren Hilfe Sie die Qualität der Einführung am Arbeitsplatz prüfen wollen und besprechen Sie diese mit der vorgesetzten Führungskraft.
- Holen Sie sich während der Einführungsphase in regelmäßigem Abstand Feedback vom neuen Mitarbeiter und von der vorgesetzten Führungskraft. Bei Schwierigkeiten suchen Sie das Gespräch mit beiden und klären Sie die Sachlage.
- Nutzen Sie ein „Fitting Profil“, in der Regel ist das die Stellenbeschreibung, und geben Sie dem neuen Mitarbeiter Feedback. Beziehen Sie sich dabei auch auf das Vorstellungsgespräch. Klären Sie Missverständnisse, sofern welche im Raum stehen.
- Stellen Sie ein formalisiertes und strukturiertes Feedback zusammen und informieren Sie alle Personen, die in das On-Boarding eingebunden sind.
- Seien Sie aktiv. Die bestmögliche Arbeitsplatzintegration liegt in der Verantwortung des Betriebs. Sollte der neue Kollege nicht ebenfalls einen aktiven Beitrag hierzu leisten, sprechen Sie das an.
- Schließen Sie die On-Boarding Phase mit einem Gespräch ab. Geben Sie dazu eine Perspektive zu den weiteren beruflichen Möglichkeiten in Ihrem Betrieb.

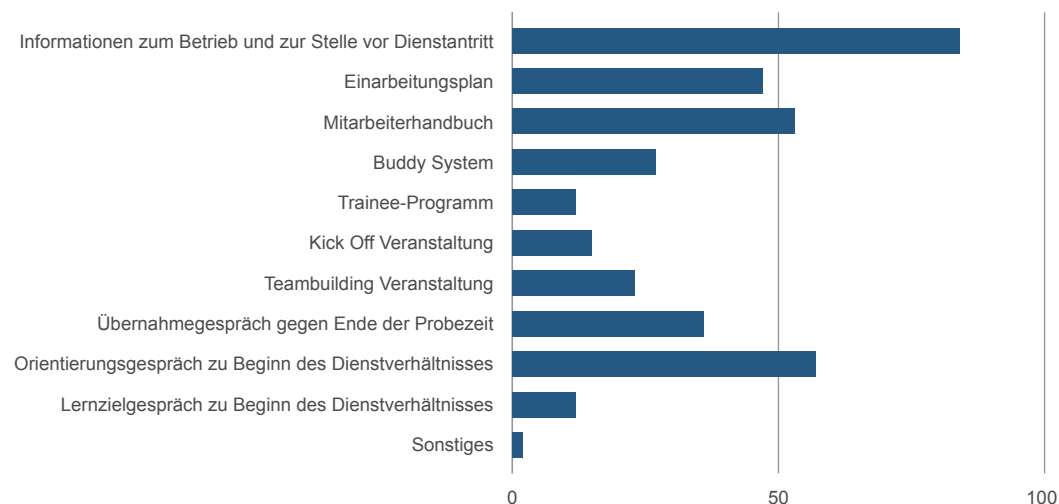
BEST PRACTICE

Das tun die Kollegen im On-Boarding

Die Vielzahl der Betriebe setzt gezielt Maßnahmen, um neue Mitarbeiter in das Unternehmen zu integrieren und **nehmen sich für die Mitarbeitereinführung Zeit**. Zeit und persönliche Kontakte im On-Boarding lösen dabei immer mehr das Mitarbeiterhandbuch ab. Betriebe erkennen zunehmend die Verantwortlichkeiten und die Notwendigkeit der direkten Arbeit mit dem Mitarbeiter, damit sich diese rasch ins Unternehmen und am Arbeitsplatz integrieren können. Dabei zeigen sich Betriebe auch kritisch und erkennen für sich

betriebsintern Verbesserungspotenziale. In Summe sehen 55,2 % der Betriebe ihre Leistungen bei der Mitarbeiterintegration im Mittelfeld.

Abbildung 8 | **On-Boarding Maßnahmen heimischer ÖHV Betriebe** | in Prozent
ÖHV-Befragung 2017, n=116



Die Bandbreite der Maßnahmen, die zur Arbeitsplatzintegration gesetzt werden, ist vielfältig. Sie reicht von Einarbeitungsplänen, Lernzielgesprächen bis hin zu Traineeprogrammen. Die Betriebe wissen, dass die Begleitung neuer Mitarbeiter in den Job eine gute Investition darstellt. Auch wenn sie gerade für die **Zwei-Saison-Betriebe eine große Herausforderung** ist.

Die Nachhaltigkeit des On-Boarding zeigt sich besonders in der späteren **Zufriedenheit mit der Arbeitsleistung von Mitarbeitern**. Betriebe die sich im On-Boarding besonders engagieren zeigen sich sehr zufrieden in Bezug auf die Arbeitsqualität der neuen Kollegen.

Betrieben denen es darüber hinaus gelingt die **Führungskräfte zur Schaffung eines positiven Arbeitsklimas miteinzubeziehen** stellen eine noch größere Nachhaltigkeit fest. So wird einem raschen Ausscheiden der neuen Mitarbeiter vorgebeugt. Eine geringe „Frühfluktuation“, empfinden gerade Saisonbetriebe als äußerst positiven Effekt.

Letztendlich sprechen Betriebe erst dann von einem Recruitingenerfolg, wenn der Mitarbeiter emotional im Betrieb angekommen ist.

Die gute Qualität des Bewerbungsprozesses, von der Stellenausschreibung bis hin zum Interview, manifestiert sich im Arbeitsalltag. In dem Moment, in dem der Mitarbeiter uneingeschränkt „Ja“ zu seinen Aufgaben und zum Betrieb sagt, hat er sich für einen Arbeitgeber entschieden. Er ist dann loyal und kann sich schwer vorstellen woanders zu arbeiten.

8. Fluktuation und Austrittsgründe – Das Rad dreht sich

Geht es um die Sicherung des Mitarbeiterstandes, können zwei Wege beschritten werden. Einer ist es laufend Mitarbeiter zu suchen, zu finden und einzustellen. Der andere ist es, die Fluktuation gering bzw. in gesundem Ausmaß zu halten. Laut Umfrage unter den ÖHV-Betrieben führen rund 30 % der Befragten an, **Zahlen zur Fluktuation** in ihrem Betrieb zu erfassen. Eindeutige Zahlen hier zu nennen ist dennoch nicht möglich, da es keine eindeutige Berechnungsgrundlage zur Erhebung gibt. Damit lässt sich auch die große Bandbreite erklären, was die Angaben zur Fluktuation (zwischen 2 % bis 90 %) betrifft.

Im Vergleich dazu spricht die Fachliteratur¹⁷ von einer branchenspezifischen Fluktuationsquote von bis zu 60 %. Interessant ist dies im direkten Vergleich mit anderen Branchen.

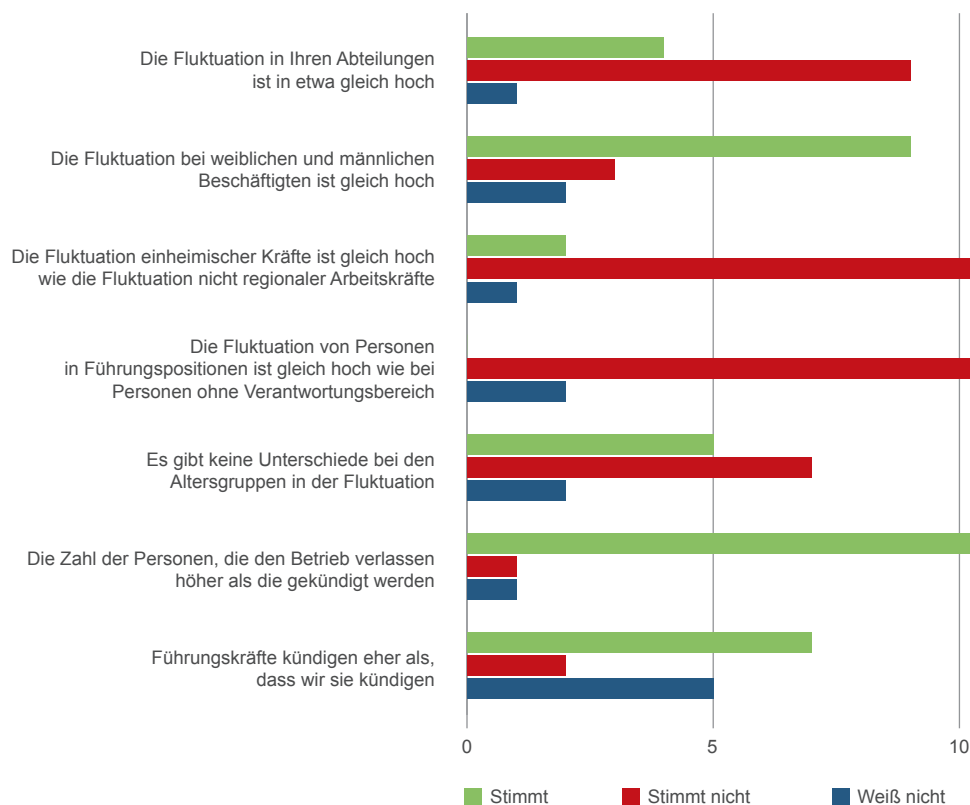
Aus einer Langzeituntersuchung der Statistik Austria lässt sich folgern, dass eine Fluktuation, unter 50 % bereits über dem österreichischen Durchschnitt liegt. Fluktuation ist definiert als ein Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Betrieb ohne zu einem späteren Zeitpunkt zurückzukehren.

In persönlichen Gesprächen mit ÖHV-Betrieben wurden durch gezielte Fragestellungen, Einschätzungen zum Fluktuationsverhalten erhoben:

- Es bestätigte sich die höhere Fluktuation in den Abteilungen Service und Küche gegenüber anderen Abteilungen.
- Es zeigten sich keine markanten geschlechtsspezifischen Unterschiede.
- Es wird eine höhere Fluktuation bei nicht regionalen Arbeitnehmern wahrgenommen.
- Betriebe überlegen sehr genau, ob sie eine Führungskraft kündigen. Faktisch erfolgen bei den befragten Betrieben kaum Kündigungen von Führungskräften seitens des Dienstgebers.
- Im Unterschied dazu ist die Fluktuation bei Mitarbeitern deutlich höher. Mitarbeiter kündigen und werden gekündigt.
- Betriebe gaben an, dass jüngere Mitarbeiter im Vergleich eine höhere Fluktuation aufweisen.
- Grundsätzlich kündigen Mitarbeiter eher, als dass sie gekündigt werden.

¹⁷ Vgl. Management in der Hotellerie und Gastronomie, 2011

Abbildung 9 | **Einschätzung zu Kündigungsgründen von Mitarbeitern** | Counts
ÖHV-Befragung 2017, n=14



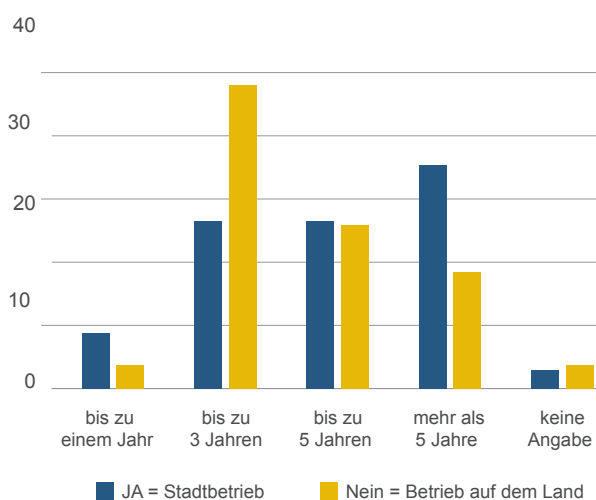
8.1. Betriebszugehörigkeit

Auch die Zahlen zur Betriebszugehörigkeit sind gute Parameter, um die betriebsinterne Mitarbeiterstrategie zu steuern.

Unter den befragten ÖHV-Betrieben liegt die **durchschnittliche Betriebszugehörigkeit** bei

- **Ganzjahresbetrieben** zwischen **drei bis fünf Jahren**.
 - Ferienhotels bis zu **drei Jahren**.
 - Stadthotels bis zu **fünf Jahren**.
- **Saisonbetrieben** zwischen **drei bis fünf Saisonen**.

Abbildung 10 | **Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitern in ganzjährig geführten ÖHV-Betrieben unterteilt nach Lage des Hotels** | in Prozent | ÖHV-Befragung 2017, n=61





Damit präsentieren sich die österreichischen Hotelbetriebe durchaus als stabile und attraktive Arbeitgeber. Mitarbeiter stehen nicht nur bei entsprechenden Rahmenbedingungen (wie Bezahlung, Unterkunft, Betriebsklima oder -kultur) loyal zum Unternehmen. Auch aus der Dauer der Betriebszugehörigkeit lässt sich folgern, dass die Arbeitsplätze Attraktivität besitzen. Trotzdem bedarf es Maßnahmen zur Steigerung der Betriebszugehörigkeit und die Unternehmen sind in dieser Hinsicht durchaus gefordert.

Abbildung 11 | **Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitern in saisonal geführten ÖHV-Betrieben** | ÖHV-Befragung 2017, n=41

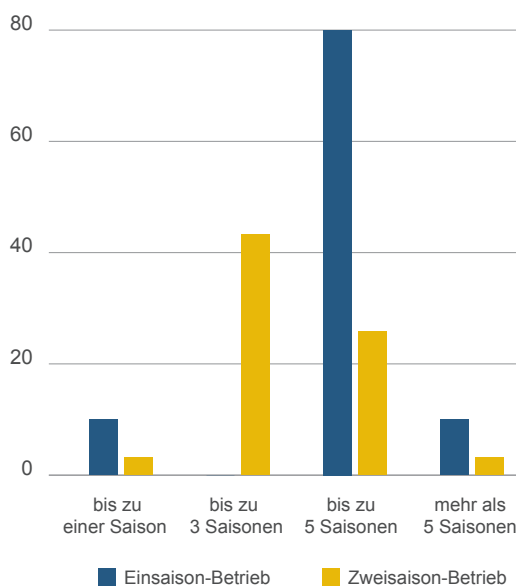
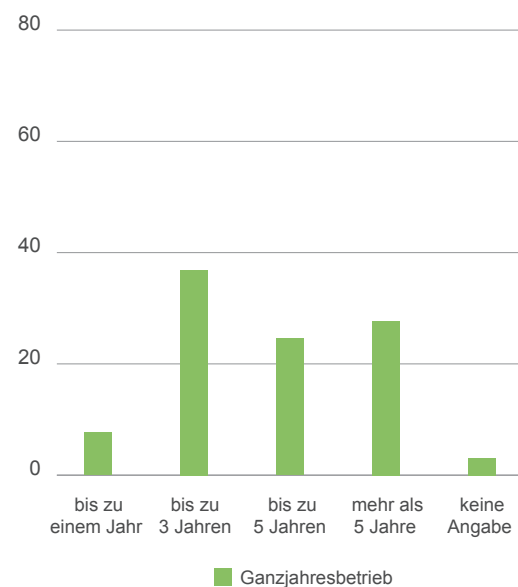


Abbildung 12 | **Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitern in ganzjährig geführten ÖHV-Betrieben** | ÖHV-Befragung 2017, n=65



8.2. Das sind die Gründe für eine Kündigung!

90 % der befragten ÖHV-Betriebe geben an, die Kündigungsgründe ihrer Mitarbeiter zu kennen. Fast die Hälfte führt immer **Austrittsgespräche** und geht dabei ganz unterschiedlich vor. Die Qualität der Gespräche wird als „ausbaufähig“ bezeichnet. Ein **aktiveres Verhalten von Abteilungsleitern und Führungskräften wird vielfach gewünscht**. In einigen Häusern haben Abteilungsleiter einen betriebseigenen Gesprächsleitfaden zur Verfügung – die Nutzung in der Praxis könnte durchaus höher sein. In jedem Fall sind die befragten Betriebe bereit in den Kompetenzaufbau bei der Gesprächsführung zu investieren. Der hohe zeitliche Aufwand, ist für Saisonbetriebe eine besondere Herausforderung – unterstützt wird mit gezielten Weiterbildungen für die Führungskräfte und der Einführung eines konsequenten Qualitätsmanagements in der Mitarbeiterführung.

Die häufigsten Gründe weshalb sich Mitarbeiter beruflich anders orientieren sind:

- Die Suche nach neuen Perspektiven
- Führungsstil, mangelnde Kooperation mit dem direkten Vorgesetzten, Arbeitsklima
- Berufswechsel
- Höhe der Entlohnung
- Lage des Hauses
- Familiengründung
- Arbeitszeiten
- Philosophie des Hauses
- Unternehmensstrukturen
- Mitarbeiterunterkünfte

Betrachtet man nur die **Zwei-Saison-Betriebe**, spielen die **Kooperation mit dem Vorgesetzten**, das **Arbeitsklima** sowie die **Qualität der Unterkünfte** als Beweggründe, das Unternehmen zu verlassen, eine Rolle. Die **Höhe der Entlohnung** ist in Zweisaison-Betrieben mit 30,4 % öfter ein Austrittsgrund für Mitarbeiter als bei anderen Betriebsarten.

Einzelne Betriebe versuchen bereits durch individuelle Lösungen einer Kündigung gegenzusteuern. Diese Betriebe erachteten es als wichtig, **falsche Erwartungen bereits durch ein strukturiertes On-Boarding auszuräumen**. Um Unzufriedenheit frühzeitig zu erkennen, nehmen sie sich **Zeit für Feedbackgespräche**. Im Falle, dass die Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft nicht funktioniert, wird eine **gemeinsame Lösung mit Abteilungsleiter und Mitarbeiter** gesucht. Beim Wunsch nach Perspektivenwechsel werden Möglichkeiten zur Job-Rotation angeboten. Viel Wert wird auf die **Arbeitszeiten als „Zufriedenheitsfaktor“** gelegt: Geregelte Arbeitszeiten, das Einhalten freier Tage – auch bei Engpässen – und die Möglichkeit Urlaube zu planen, sind den Unternehmen wichtig.

9. Recruiting mit Struktur – Teil 3: Arbeiten mit Kennzahlen

9.1. Kosten zur Besetzung von Stellen

Im Sinne des betriebswirtschaftlichen Erfolges eines Unternehmens sind Informationen zu Kosten, die die Besetzung einer freien Stelle verursachen, wesentlich. Annähernd 50 % der befragten ÖHV-Betriebe planen für Recruiting ein Budget ein – mit einer großen Bandbreite: Von geringen Mitteln für Stelleninserate bis hin zu umfangreichen Budgets inklusive der nötigen Mitarbeiterressourcen.

Betriebe die ein Budget planen, weisen zudem eine **höhere Performancequalität im Recruiting** auf.

Unabhängig von der Budgetplanung: **Ein Drittel aller Betriebe zeigt Interesse an den Ergebnissen ihrer Recruitinginvestitionen.**

Die wichtigsten Messkriterien sind: Kosten für Print- und Online-Inserate, Zahl der besetzten Stellen, Zahl der Bewerbungseingänge, Zahl der Vorstellungsgespräche, Dauer bis zur Besetzung und Zahl der Kontakte auf Karrieremessen.

Um die Prozesse im Recruiting aussagekräftig zu evaluieren, sind Kennzahlen ein hilfreiches Instrument. Wer sich damit beschäftigen will, plant idealerweise auch eine gute Portion Geduld mit ein. Denn Voraussetzung für die Arbeit mit Kennzahlen sind interne Ausgangszahlen, die im Betrieb erst mal zu erheben sind. Es geht bei der Prozess-Evaluierung vorrangig darum, die eigene Recruitingperformance zu optimieren und den Output, also das Ergebnis der Recruitingarbeit, zu steigern. Branchenbenchmarks gibt es leider nicht.

Betriebe, die ein gutes Kennzahlenmanagement im Recruiting haben, können dieses einerseits für die mittel- bis langfristige Prozessevaluierung einsetzen, andererseits gewinnen sie einen Überblick über den Erfolg kurzfristiger Maßnahmen.

Diese vorbereitenden Fragen sollten Sie sich in jedem Fall stellen:

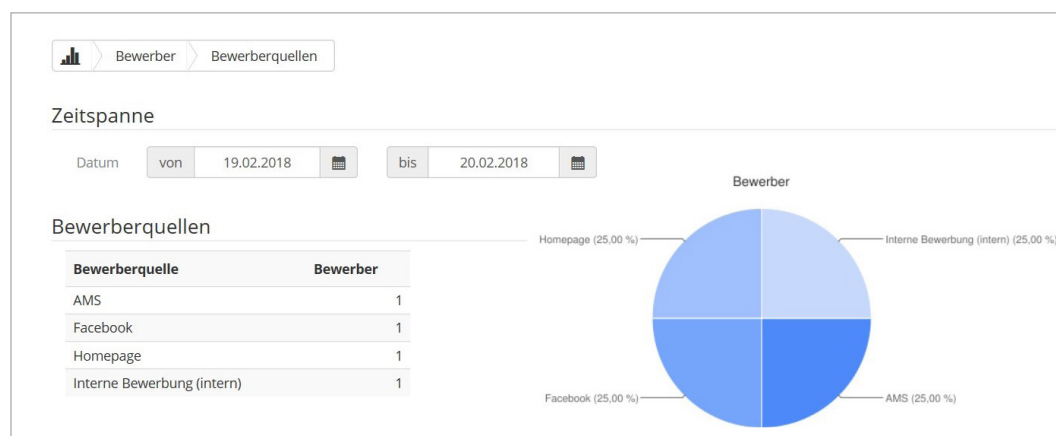
- Für welches Ziel wird die Kennzahl benötigt?
- Was soll zu welchem Zweck gemessen werden?
- Inwiefern kann die korrekte Erhebung der Rohdaten sichergestellt werden?
- Zu welchen Zeitpunkten sollen die Kennzahlen ausgewertet werden?
- Wie oft soll ausgewertet werden? Einmal pro Jahr, periodisch oder laufend?

9.2. Kennzahl: Bewerber pro Veröffentlichung

Eine einfache Kennzahl ist die Zahl der Bewerbungseingänge pro Inserat. Mit Inserat ist hier tatsächlich die auf einem Kanal veröffentlichte Stelle gemeint. Diese Zahl gibt Auskunft über die Qualität des gewählten Ausschreibungskanals und der Gestaltung des Inserats.

Häufig schreiben Betriebe über mehrere Kanäle gleichzeitig aus. Dies führt dazu, dass nicht alle Bewerbungseingänge unbedingt einem Kanal zugeordnet werden können. Dennoch kann man Rückschlüsse daraus ziehen. Können Bewerbungen den entsprechenden Ausschreibungskanälen zugeordnet werden, stehen noch exaktere Zahlen zur Verfügung. So kann relativ schnell der genaue Gegenwert des eingesetzten Ausschreibungs-Euros ermittelt werden.

Abbildung 13 | **Statistische Auswertung** (Quelle: e-Recruiter tourism edition)



Praxisbericht:

Mittels eines strukturierten Vorgehens lassen sich Kampagnen in der Praxis gut verfolgen, wie dieses Beispiel zeigt.

Vor Ausschreibung der Stelle wird ein **Strategieverschlagn** erstellt. Darin werden folgende Punkte festgehalten:

- Formulierung der Stellenausschreibung auf Basis des Mitarbeiterprofils.
- Auswahl der Medien bzw. Ausschreibungskanäle, um Bewerber auf die Position aufmerksam zu machen.
- Anzahl der tatsächlichen Bewerbungen, die generiert werden sollen.
- Laufzeit der Kampagne bzw. Zeitpunkt wann die Stelle besetzt sein soll.

Üblicherweise laufen Inserate und Onlinekampagnen über einen Zeitraum von vier Wochen. Nach zehn bis vierzehn Tagen erfolgt eine „Zwischeninventur“. Dabei wird die **Zahl der Bewerbungseingänge**, vor allem die **Qualität der Bewerberprofile** geprüft. »



» Entspricht die Qualität der Strategie, gibt es aber noch zu wenige Bewerber, kann eine Verstärkung der Sichtbarkeit erfolgen (Reichweitenverstärkung).

Entsprechen die Bewerbungen nicht, lässt sich schließen, dass die Zielgruppe nicht erreicht wird. In diesem Fall bleibt Zeit die Strategie oder die Maßnahme zu ändern um erfolgreich zu sein.

Als Voraussetzung für dieses Vorgehen benötigen Sie

1) Ein System oder Tool um die externen Maßnahmen, vor allem aber die Bewerber-eingänge im Blick zu haben.

2) Eine Person, die den Überblick über die Maßnahmen behält und die entsprechenden Aktivitäten rasch einleitet. Lange Entscheidungswege sind hier kontraproduktiv. Im Idealfall haben Sie nach einer Kampagne damit einen guten Überblick und wissen über welchen Kanal Sie welche Mitarbeiter erreichen.

Durch die im Beispiel beschriebene Vorgehensweise bekommen Sie einen guten Überblick über Ihre Kampagne. Sie erhalten Auskunft darüber, ob das Medium in dem Sie eine freie Stelle publizieren richtig gewählt wurde, und darüber, ob mittels des veröffentlichten Inserates die passenden Personen erreicht wurden. Denn viele, aber wenig qualifizierte Bewerbungen, sind für den Betrieb nutzlos. Da hilft auch eine höhere Frequenz an Schaltungen nicht.

Wenn ein Strategiewechsel auch keine qualifizierten Bewerbungen bringt, können Sie davon ausgehen, dass es die gesuchte Person (derzeit) auf dem Arbeitsmarkt nicht gibt.

Formel Anzahl Bewerber pro Veröffentlichung:

$$\frac{\text{Anzahl der Bewerber via Veröffentlichung}}{\text{Anzahl der Veröffentlichungen}}$$

9.3. Kennzahl: Blindbewerbungsindikator

Initiativbewerbungen, auch Blindbewerbungen genannt, sind jene, die ins Unternehmen kommen, ohne dass eine konkrete Stelle ausgeschrieben wurde. Blindbewerbungen sind, für den Betrieb deshalb interessant, weil sie eine **Aussage über die Attraktivität des Arbeitgebers** zulassen. Unternehmen, die am Arbeitnehmermarkt gut positioniert sind, erhalten deutlich mehr Initiativbewerbungen als andere Unternehmen. Insofern ist der Blindbewerbungsindikator eine aussagekräftige Kennzahl.

Einsatz findet diese Zahl zum Beispiel, wenn besondere Marketingaktivitäten am Arbeitnehmermarkt geplant sind. Ein interner Benchmark kann die Zahl der Blindbewerbungseingänge vor und nach den Marketingmaßnahmen vergleichen.

Diese Zahl ist jedoch nicht leicht zu erheben. Idealerweise wird mittels eines eigenen elektronischen Bewerbungskanal die genaue Zahl an Eingängen ermittelt, um eine tatsächlich verlässliche Kennzahl zu erhalten.

Formel Blindbewerbungsindikator:

$$\frac{\text{Summe der Blindbewerbungen pro Jahr (Zeitraum)}}{\text{Summe an Vollzeitäquivalente}}$$

9.4. Kennzahl: Einstellungsquote

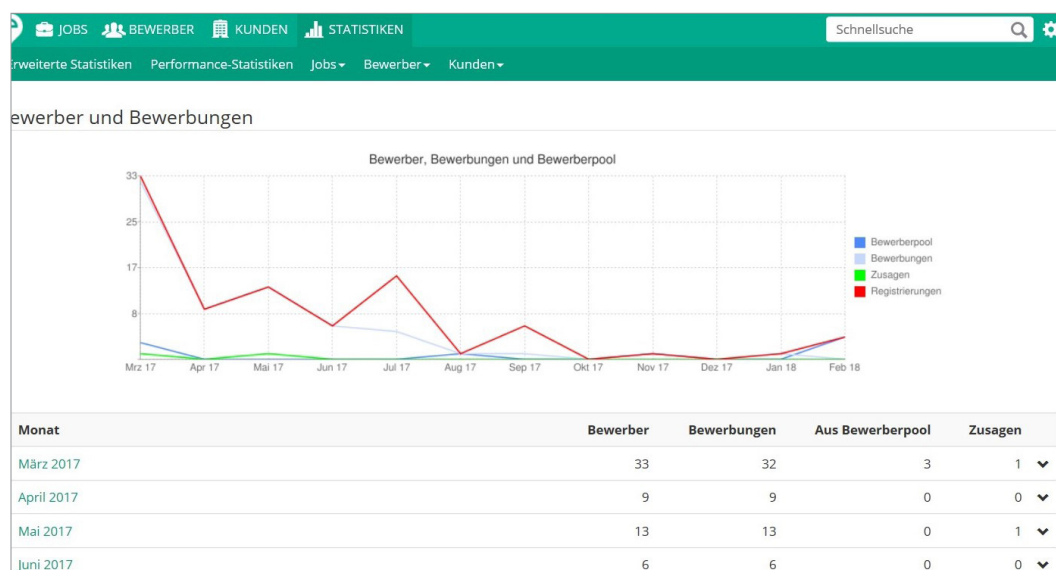
Diese Zahl entfaltet ihre Bedeutung erst bei genauerem Hinsehen. Zum ersten lässt sie Rückschlüsse über den zeitlichen und finanziellen Aufwand zu: Ein hoher Prozentsatz an neuen Mitarbeitern erfordert Ressourcen für die Einarbeitung. Zum zweiten gibt sie Aufschluss über den Integrationsbedarf. In Kombination mit Kennzahlen zur Frühfluktuation ist die Einstellungsquote ein wesentlicher Indikator für die Qualität des On-Boardings.

Formel Einstellungsquote:

$$\frac{\text{Anzahl der Mitarbeiterzugänge (Einstellungen) pro Jahr (Zeitraum)}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter im Jahr (Zeitraum)}} \times 100 \%$$

Im Übrigen liefern moderne Recruitingtools umfangreiche Auswertungen. Damit lassen sich Kennzahlen rasch erfassen und geben einen Überblick über die Recruitingaktivitäten.

Abbildung 14 | **Auswertung von Recruitingaktivitäten** (Quelle: e-Recruiter tourism edition)



9.5. Kennzahl: Gesamtbesetzungskosten einer Stelle

Die Gesamtbesetzungskosten einer Stelle setzen sich zusammen aus:

- den externen Kosten, z.B. Inserate, Personalvermittlungskosten, Marketingkosten ...
- internen Kosten, z.B. Löhne für Arbeitsstunden im Recruiting, Infrastrukturaufwände ...

Diese Zahl ist wichtig, es empfiehlt sich aber zu Beginn nur die externen Kosten zu erheben. Sind die betrieblichen Voraussetzungen gegeben oder ist es notwendig, können die Besetzungskosten pro Abteilung ermittelt werden. Dazu werden die externen Kosten der jeweiligen Abteilung zugeordnet (im Bedarfsfall anteilig) und durch die Zahl der Zugänge in der Abteilung geteilt. Zur zuverlässigen Ermittlung der Grundzahlen empfehlen wir eine elektronische Erfassung in einer Bewerberdatenbank.

Formel Gesamtbesetzungskosten pro Stelle:

$$\frac{\text{Gesamtkosten (intern und extern) für das Recruiting pro Jahr (Zeitraum)}}{\text{Anzahl der Mitarbeiterzugänge (Einstellungen) pro Jahr (Zeitraum)}}$$

9.6. Kennzahl: Ausschreibungskosten pro Einstellung

Diese Kennzahl ist einfach zu ermitteln und gibt den Betrieben einen guten ersten Überblick zum Budget. Sie dient der Planung eines Recruitingbudgets und gibt auch Aufschluss über Veränderungen bei Aufwendungen für Ausschreibungskanäle.

Ausschreibungskosten sind Aufwände, die durch die Veröffentlichung einer freien Stelle entstehen. Dies können Zahlungen für Printkosten, Online-Inserate, aber auch Adwords-Kampagnen sein.

Diese Kennzahl z. B. in Relation zur durchschnittlichen Vakanzdauer bis zur Stellenbesetzung gesetzt, bringt eine gute Entscheidungsgrundlage für den Einkauf von Inserat-Pauschalen und Onlineangeboten.

Formel Gesamtbesetzungskosten pro Stelle:

$$\frac{\text{Summe der Ausschreibungskosten pro Jahr (Zeitraum)}}{\text{Anzahl der Mitarbeiterzugänge (Einstellungen) pro Jahr (Zeitraum)}}$$

9.7. Kennzahl: Durchschnittliche Vakanz bis zur Stellenbesetzung

Berechnungsbasis dieser Kennzahl ist die Summe an freien Stellen (Vakanzen) über einen bestimmten Zeitraum, üblicherweise einem Jahr. Dem gegenüber stellt man die Zugänge während dieser Zeit.

Ist die Berechnung für einen Jahresbetrieb einfach, empfiehlt sich für Saisonbetriebe, bzw. Betriebe mit einer Schließzeit über einem Monat pro Jahr, eine Anpassung. Dabei ist zu beachten: Vakanz bedeutet die Zeit von der Freierwerdung bis zur Neubesetzung einer Stelle. Bei Saisonbetrieben kann es durch lange Schließzeiten zu Verzerrungen in der Vakanz kommen. Eine Anpassung unter Berücksichtigung der Recruitingaktivitäten, auch während der Schließzeiten, ist daher angebracht.

Formel Durchschnittliche Vakanzdauer bis zur Stellenbesetzung:

$$\frac{\text{Summe der Monate (innerhalb eines Jahres/Zeitraums) aller Vakanzen}}{\text{Anzahl der Mitarbeiterzugänge (Einstellungen) pro Jahr (Zeitraum)}}$$

9.8. Kennzahl: Frühfluktuationsrate

Diese Rate gibt Aufschluss über die Qualität Ihrer Recruitingperformance: Damit messen Sie den Abgang von neuen Mitarbeitern innerhalb eines bestimmten Zeitraumes. Dieser Zeitraum liegt üblicherweise für Jahresbetriebe bei sechs Monaten. Saisonbetriebe passen den Beobachtungszeitraum entsprechend an.

Die Kosten in der Frühfluktuation sind relativ gesehen am höchsten. Durch das rasche Ausscheiden des Neuzugangs fallen diese Investition erneut an. Daher sollte die Frühfluktuation, möglichst geringgehalten werden. Betreiben Sie unbedingt Ursachenforschung, wenn sich über einen gewissen Beobachtungszeitraum große Unterschiede feststellen lassen.

Formel Frühfluktuation:

$$\frac{\text{Anzahl der Austritte innerhalb eines Zeitraums}}{\text{Anzahl der Mitarbeiterzugänge (Einstellungen) pro Jahr (Zeitraum)}} \times 100 \%$$

9.9. Kennzahl: Fluktuationsrate

Eine einfach zu erhebende Zahl, die aber für die Hotellerie eine gewisse Sorgfalt in der Definition des Begriffs Fluktuation erfordert. Das Ausscheiden von Mitarbeitern, ohne einem späteren geplanten Wiedereintritt in das Unternehmen gilt als Fluktuation. Die Gründe für das Ausscheiden sind dabei nicht relevant. Das bedeutet auch, dass z.B. Lehrlinge, die nach der Ausbildung den Betrieb verlassen oder Personen, die in Pension gehen, in dieser Zahl zu erfassen sind.

Formel Fluktuation

$$\frac{\text{Gesamtabgänge pro Jahr}}{\text{Summe Vollzeitäquivalente}} \times 100\%$$

- Geringe Fluktuation → Das Unternehmen muss Maßnahmen setzen, um die Betriebs- und Mitarbeiterentwicklung zu fördern.
- Hohe Fluktuation → Das Unternehmen muss Maßnahmen setzen, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen.

Aussagen, Betriebe mit einer sehr geringen Fluktuation würden besonders gesund oder für Arbeitnehmer attraktiv gelten, kann man so nicht bestätigen.

Das Anstreben einer Fluktuation gegen 0 % ist – im Gegensatz zur Frühfluktuation – nicht sinnvoll. Jedes Unternehmen benötigt ein gewisses Maß an Fluktuation – eine zu geringe kann nämlich zu einem gewissen Erstarrungsprozess im Unternehmen führen. Es dürfen, ja sollen sogar, Mitarbeiter aus Betrieben ausscheiden. Mitarbeiter sollen wiederum durch eine kluge Mitarbeiterstrategie lange im Unternehmen gehalten werden. Durch diese Balance wird die positive Entwicklung eines Betriebs nachhaltig möglich. Ein Unternehmen, das einen hohen Anteil an guten bis sehr guten Fachkräften verliert, während die Mitarbeiter mit einer durchschnittlichen Arbeitsleistung im Betrieb bleiben, fällt die Unternehmensentwicklung schwerer. Hingegen gewinnt ein Unternehmen, das klare Zeichen setzt, indem es sich von jenen Mitarbeitern trennt, die in Arbeitsleistung und Betriebskultur nicht zum Unternehmen passen, an Arbeitgeberprofil. Wichtig ist, die Fluktuation zu analysieren und gegebenenfalls entgegenzusteuern.

9.10. Sind weitere Kennzahlen für den Betrieb notwendig?

Es gibt jede Menge weitere Aspekte, die mittels Datenmaterial erhoben und ausgewertet werden können. Kennzahlen, die wir Ihnen nicht vorenthalten, aber hier auch nicht ausführlich beschreiben wollen, sind „Bewerbungsgespräch im Verhältnis zu Bewerbungseingänge“ und „Einstellungen im Verhältnis zu Bewerbungsgespräch“. Diese Zahlen sind häufig in der Fachliteratur zu finden. Zu bewerten ist jedenfalls die Frage nach deren Bedeutung für das eigene Unternehmen.

GUT ZU WISSEN

Ergebnisse messen – systematischer Aufbau von Messinstrumenten

Die Einführung von Messinstrumenten hat sicherlich Vorteile. Damit die Arbeit mit Kennzahlen aber nicht zum Datenfriedhof wird, empfiehlt sich ein **Einführungsprozess**. Auf Basis Ihrer Mitarbeiterstrategie und gemäß den Zielen Ihres Recruitingprozesses, definieren Sie jene Kennzahlen, mit denen Sie arbeiten wollen.

Sie dienen mittel- und langfristig der Evaluierung und Weiterentwicklung Ihrer Strategien.

In der regelmäßigen Arbeit mit diesen Kennzahlen, werden Sie rasch die Aussagekraft der Zahlen erkennen.

Bewahren Sie den Überblick im Kostendschungel!

Die Kosten der Mitarbeitergewinnung sind ein wichtiger wirtschaftlicher Aspekt für jedes Unternehmen. Hierbei den Überblick zu bewahren, zu wissen wo und wie der Recruiting-Euro am besten eingesetzt ist, ist für jeden Betrieb von Bedeutung. Im Zuge einer ordentlichen betriebswirtschaftlichen Vorschau ein Recruitingbudget einzuplanen, wird jedem Betrieb gut gelingen.

10. Die Ergebnisse der Betriebsbefragung im Detail

Vorab ist unmissverständlich festzuhalten: Die Betriebe, die gute Performer im Recruiting sind,

- geben dem Thema viel Platz im Unternehmen.
- sind sich bewusst, dass Recruiting eine permanente Aufgabe ist, an 365 Tagen im Jahr.
- suchen nach Lösungen, die zum Unternehmen passen.
- probieren Neues aus und sammeln damit Erfahrungen.

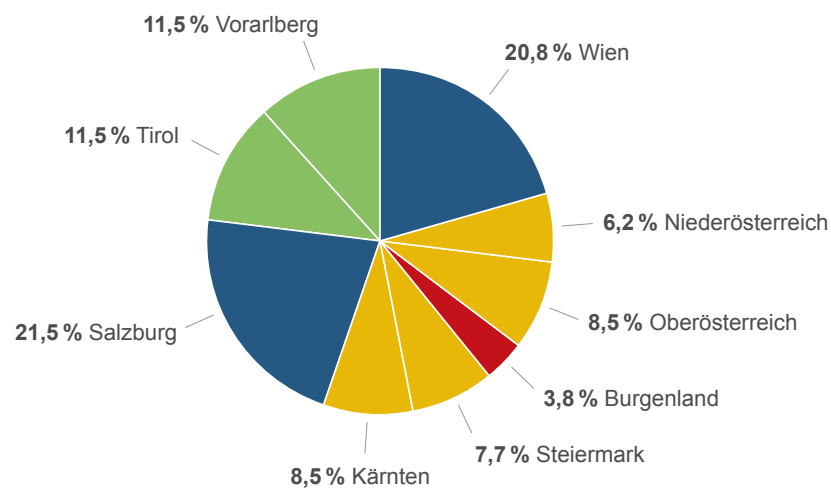
Der Befragung der ÖHV-Betriebe zugrunde, lag die Frage: „Gelingt es Betrieben mit Hilfe eines professionellen Vorgehens im Recruiting die Fluktuation von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen?“

Die Grundlage des vorliegenden Leitfadens bildet eine repräsentative Umfrage mittels Online-Fragebogen unter den Mitgliedsbetrieben der ÖHV und von 116 Betrieben beantwortet wurde. Zusätzlich wurden 14 Betriebe in ein- bis zweistündigen Interviews persönlich befragt.

10.1. Teilnehmende Betriebe

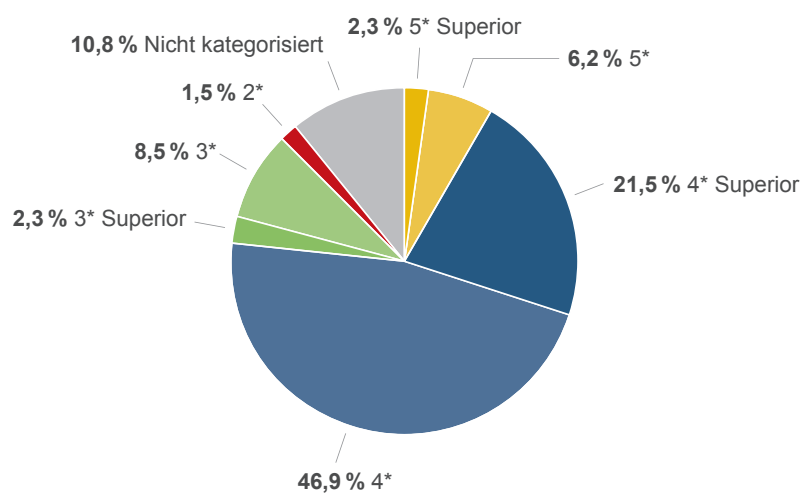
Die befragten Betriebe erstrecken sich über das gesamte Bundesgebiet. Mit einer größeren Zahl an Betrieben in Wien und im Bundesland Salzburg gibt es eine ausgewogene Verteilung zwischen Ost- und Westösterreich.

Abbildung 15 | Regionale Verteilung der online befragten Betriebe | ÖHV-Befragung 2017, n=116



Die Kategorienzugehörigkeit der Betriebe spiegelt ebenfalls einen repräsentativen Querschnitt der ÖHV Mitgliedsbetriebe. Dabei bildet die hohe Zahl an teilnehmenden 4* Betrieben ein entsprechendes Bild der Österreichischen Hotellandschaft ab.

Abbildung 16 | **Kategorienzugehörigkeiten der online befragten Betriebe** | ÖHV-Befragung 2017, n=116

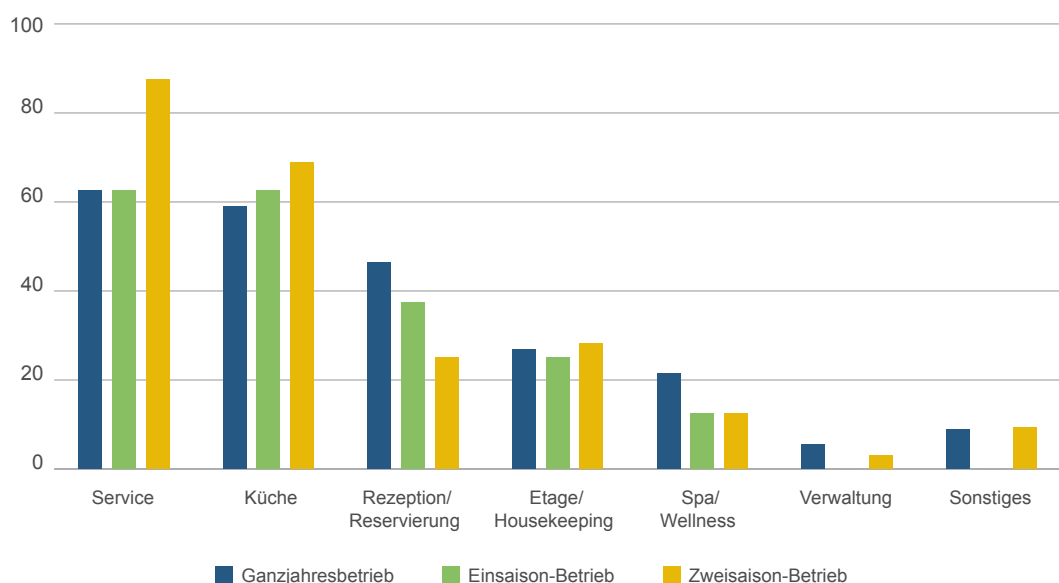


Die Mehrheit der befragten Unternehmen werden in Form von Ganzjahresbetrieben geführt. Die Betriebsgröße liegt im Durchschnitt bei 100 Betten. Entsprechend der österreichischen Hotellandschaft haben sich überwiegend Eigentümer an der Befragung beteiligt.

10.2. Personalstand und Mitarbeiterbedarf der befragten Betriebe?

Die Befragung der Betriebe erfolgte im Winter 2016/2017. Der Zeitraum der Befragung erklärt, dass die **meisten offenen Stellen in den Abteilungen Service und Küche** angegeben wurden, gefolgt von Rezeption/Reservierung, Etage und Wellness.

Abbildung 17 | Zahl der offenen Stellen, je Betriebsart (Ganzjährig, Ein-Saison Betrieb, Zweisaison-Betrieb) | in Prozent | ÖHV-Befragung 2017, n=116



Die meisten **offenen Stellen** verzeichneten **4* Häuser, gefolgt von 4*Superior Betrieben**.

Die relativ hohe Zahl an offenen Führungspositionen in allen befragten Betrieben ist beachtenswert. Auch hier sind die 4* und 4* Superior Häuser Spitzenreiter: Zum Zeitpunkt der Befragung hatten sie rund hundert Führungspositionen zu besetzen. Hochgerechnet auf die Gesamtzahl der befragten Betriebe kann daraus geschlossen werden: *Annähernd jeder Betrieb hatte zumindest eine unbesetzte Führungsposition.*

Die Interviews ergaben ein gutes Bild der **demografischen Zusammensetzung der Beschäftigten**. Die **stärkste Altersgruppe**, die in den Betrieben tätig ist, sind die Millennials im Alter von 21-35 Jahren. Zweitstärkste Gruppe bildet die Generation Z bis 20 Jahre, gefolgt von der Altersgruppe der 36-50-Jährigen. Mitarbeiter der Altersgruppe 50+ sind am wenigsten vertreten.

Durchschnittlich ergibt sich in den Ferienhotels in etwa eine 60:40 Verteilung zugunsten von weiblichen Mitarbeitern. In den Stadthotels finden wir mit je 50 % Frauen und Männer

eine **geschlechterspezifische Verteilung**. Einhergehend damit ist auch, dass unter den Mitarbeiterinnen die Zahl an Teilzeitkräften höher ist als bei den männlichen Beschäftigten.

Häuser in ländlichen Regionen sind **mit dem Mitarbeiterstand** unzufriedener als ihre städtischen Kollegen. Es zeigt sich zudem, dass **Saisonbetriebe** mit dem Personalstand **unzufriedener** sind als **Ganzjahresbetriebe**.

10.3. Organisationsstruktur und Aufgabenverteilung im Human Resources (HR)-Management

Die laufenden Anforderungen und Weiterentwicklungen der Unternehmensaufgabe Mitarbeitermanagement spiegeln sich in der internen Struktur und im Organisationsaufbau wieder. 41,6 % der Betriebe besetzen im Unternehmen eine oder mehrere Positionen der Abteilung „Personal und HR-Management“ mit einem einzigen Mitarbeiter. Der überwiegende Teil davon sind **HR-Manager** (56,5 %) und **Personalsachbearbeiter** (54,3 %). Ganzjahresbetriebe besetzen HR-Positionen eher als Saisonbetriebe. Jedoch stellen immerhin an die 30 % der Zweisaison-Betriebe ebenfalls Fachkräfte im Personalbereich ein. Dort finden sich betriebsinterne Recruiter häufiger als in Ganzjahresbetrieben.

Stadt- und Ferienhotels besetzen die Stellen des HR-Managers, des Personalsachbearbeiters und des Recruiters prozentuell in ähnlichem Ausmaß. Die **Besetzung von HR-Positionen ist nicht auf die höher kategorisierten Betriebe beschränkt**, sondern unabhängig von Kategorisierungen.

Das zeigt, dass für viele der Betriebe die **Besetzung einer HR-Abteilung im inneren Aufbau wichtig** ist.

10.4. Zeitlicher und ökonomischer Aufwand im Recruiting

Der hohe zeitliche Aufwand für die Suche und Integration von Mitarbeitern, den alle Betriebe bescheinigen, stellt für die meisten Unternehmen eine Herausforderung dar. Wobei Betriebe auf dem Land mehr gefordert sind als Stadtbetriebe.

Die Befragung belegt auch, dass Betriebe dann Herausforderungen besser meistern, wenn sie bei der Suche und Integration von neuen Mitarbeitern seit längerem strategisch und professionell arbeiten.

Parallel zum zeitlichen Aufwand wird der ökonomische Aufwand, der zur Mitarbeitergewinnung nötig ist, von den allermeisten Unternehmen als hohe finanzielle Belastung wahrgenommen.



10.5. Das Resümee

Die diesem Leitfaden zugrundeliegende Befragung von ÖHV-Betrieben ging von der Annahme aus, die Fluktuation in den heimischen Hotelbetrieben liege, gegenüber anderen Branchen, über dem Durchschnitt. Diese Aussage galt es zu überprüfen und zu hinterfragen. Ziel war herauszufinden, wie sich die Betriebe selbst wahrnehmen und welche Maßnahmen sie im Recruiting setzen und planen, um den Bedarf an qualifiziertem Mitarbeitern heute und in Zukunft decken zu können.

Es ist gelungen, einen tiefen Einblick in das Recruiting der Betriebe zu gewinnen. Es gab persönliche Gespräche mit vielen engagierten Menschen und auch online haben sich viele zu Wort gemeldet.

Es kann ein positives Resümee gezogen werden: Zahlreiche Betriebe stellen sich mit Ernsthaftigkeit der Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt, um kreativ und vor allem lösungsorientiert passende Mitarbeiter zu gewinnen. Das Gros der Betriebe nimmt die Mitarbeitersuche sehr gewissenhaft wahr, trotz der Rahmenbedingungen, die eine bessere Performance erschweren.

Die rasanten Entwicklungen in der Kommunikation erfordern ebenfalls enormen Aufwand, um am Ball zu bleiben. Eindeutig gesagt werden kann aber: Die Betriebe haben durch die Bank erkannt, welchen Auftrag sie im Recruiting haben und sie sind bereit diesen Auftrag anzunehmen.

Und dennoch liegt die Verantwortlichkeit für einen ausreichenden Mitarbeiterstand bei den Betrieben. Genügend und qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung zu haben ist betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Erstens, weil es schlichtweg Geld kostet einen Mitarbeiter zu finden, einzustellen und zu behalten. Und zweitens, weil die Qualität, für die der Gast bereit ist zu bezahlen, von der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter abhängt.

Diese beiden Faktoren allein wirken sich direkt auf die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse des Betriebs aus. Schon deshalb ist die strategische Auseinandersetzung mit Recruiting von enormer Bedeutung. Auch vor einem steigenden Kostendruck auf Ausgaben- und höheren Wettbewerb auf Einnahmenseite betrachtet.

10.6. Was tun, damit sich der Erfolg im Recruiting einstellt?

Erfolgreiche Betriebe handeln auf dem Arbeitnehmermarkt aktiv.

Die besten Performer leben es vor. Sie haben erkannt, wie wichtig es ist auf dem Arbeitnehmermarkt aktiv und präsent zu sein: Auf Bewerber zuzugehen, sie aktiv anzusprechen und Informationen zur Verfügung zu stellen.

Mitarbeitersuche ist eine strategische Unternehmensaufgabe.

Allen Best Practice Betrieben ist eines gemeinsam: Sie geben der Suche und Integration neuer Mitarbeiter die gleiche Bedeutung wie betriebswirtschaftlicher Führung, Gästege-
winnung, Unternehmenspositionierung und Angebotsentwicklung. Das bedeutet, dass dem Thema Raum in der täglichen Arbeit zugestanden wird. Allem voran werden in diesen Unternehmen Recruitingstrategien und Zielsetzungen erarbeitet und formuliert.

Der Wandel erfordert neue Wege.

Der Arbeitnehmermarkt befindet sich im Wandel. Betriebe mit einer erfolgreichen Performance im Recruiting haben das schon lange erkannt und beschreiten neue Wege. Dabei geht es aber nicht darum, sich von klassischen Methoden im Recruiting zu verabschieden. Es geht darum, diese um moderne Strategien zu erweitern und ein Auge auf Trends zu haben.

Das eigene „Big Data“ ist ein Schlüssel zum Recruitingserfolg.

Der Umbruch im Recruiting hat zum einen mit den digitalen Entwicklungen zu tun. Es spielen aber auch soziokulturelle Veränderungen eine Rolle. Bewerber sind heute informierter und haben ein anderes Selbstbild. Die Wissenschaft hinkt mit ihren Erkenntnissen der rasanten gesellschaftlichen Entwicklung hinterher: Daher wird es für Betriebe immer bedeutender eigene „Forschung“ zu betreiben. Das heißt für eine gute Ausgangslage zu sorgen, eigenes Datenmaterial aufzubauen. In einer digitalen Welt sind Daten der Schlüssel zum Erfolg. Sie bilden die Basis für neue Strategien und neue Wege zu qualifizierten Bewerbern.

Am Erfolg im Recruiting sind viele beteiligt.

Recruiting ist keine Einzelaufgabe, sondern Kooperation. Erfolg stellt sich ein, wenn die verschiedensten Kompetenzen und Qualifikationen vorhanden und eine ganze Reihe von Aufgaben erfüllt sind. Nicht allein die Entscheidung des Interviewers ist der Erfolgsfaktor im Recruiting. Gerade im Vorfeld der Ausschreibung und später während des On-Boardings liegen große Potenziale, die das Erreichen des Ziels positiv unterstützen. Erfolgsbetriebe erkennen das und beziehen eine ganze Reihe von Protagonisten in den Recruitingprozess ein. Manche Betriebe bilden „Arbeitsgruppen“, andere nehmen das Thema Mitarbeitersuche in regelmäßig stattfindende Meetings auf. Für all diese Unternehmen ist das Finden und die nachhaltige Integration neuer Mitarbeiter eine betriebliche Gesamtaufgabe, an der idealerweise alle Mitarbeiter, zumindest die Führungskräfte und Abteilungsleiter beteiligt sind.



Literaturliste

Fachbücher und Magazine

- 100 Personalkennzahlen, Urs Klingler, 2015, 3. Auflage, cometis publishing GmbH.KG, Wiesbaden
- Management in der Hotellerie und Gastronomie, Karl Heinz Hänszler (Hrsg.), 2011, 8. Auflage, Oldenburger Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Personalmanagement, Führung, Organisation, Kasper/Marhofer (Hrsg.), 2009, 4. Auflage, Linde Verlag Wien GmbH, Wien
- Personalcontrolling, Christof Schulte, 2011, 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München
- Hotelmanagement, U.Karla Henschel, Axel Grunder, Burkhard von Freyberg, 2013, Auflage, Oldenburger Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Qualifikationsstruktur und Erwerbstätigkeit im Gastgewerbe, Wissenschaftliche Diskussionspapiere Heft 150, Peter Bott, Uta Braun, Robert Helmrich, Ingrid Leppelmeier, Anna Cristin Lewalder, Tobias Maier, Sabrina Ines Weller, 2014, Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), Bonn
- Personalkennzahlen entwickeln und abbilden, Serie "HR-Analysis", Personal Manager Zeitschrift für Human Resources Ausgaben 6/1-3, 2016/2017, HRM Research Institute GmbH, Mannheim
- Work Rules!, Laszlo Bock, 2016, Verlag Franz Vahlen GmbH, München
- Studie „Active Sourcing und Social Recruiting“, Prof. Dr. Tim Weitzel, Dr. Sven Laumer, Dr. Christian Maier, Caroline Oehlhorn, Jakob Wirth, Christoph Weinert, (alle) Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Prof. Dr. Andreas Eckhardt, German Graduate School of Management and Law Heilbronn, Centre of Human Resources Information Systems, 2017, In Auftrag gegeben von Marc Irmisch Monster Worldwide Deutschland GmbH
- Consequences of Individuals fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organisation, Person-Group, and Person-Supervisor Fit, Amy L. Kristof-Brown, RyanD. Zimmerman, Erin C. Johnson, 2005, Personell Psychology, Volume 58

Onlinequellen

- 85 years of Research Findings, Psychological Bulletin 1998, Vol. 124, No. 2, 262-274, Copyright 1998 by the American Psychological Association, [http://people.tamu.edu/~w-arthur/611/Journals/Schmidt%20%26%20Hunter%20\(1998\)%20PB.pdf](http://people.tamu.edu/~w-arthur/611/Journals/Schmidt%20%26%20Hunter%20(1998)%20PB.pdf)
- HR-Benchmark 2016, <http://www.netzwerk-hr.at/kooperationen/hr-benchmark>, Netzwerk Humanressourcen, Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH, Linz
- Österreicher bleiben selten länger als zwei Jahre in demselben Job, 2016, <http://derstandard.at/2000049350948/Oesterreicher-bleiben-selten-laenger-als-zwei-Jahre-in-demselben-Job>, STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H, Wien
- [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1744-6570](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1744-6570) – personell psychology
- Der Paradigmenwechsel im Recruiting von Spezialisten, 2017, eRecruiter GmbH, Linz, www.erecruiter.net
- Mehr Kandidaten durch Mobile Recruiting, 2016, karriere.at Informationsdienstleistung GmbH, Linz, www.karriere.at
- Studie „Zukunft der Jobsuche“, 2015, karriere.at Informationsdienstleistung GmbH, Linz, www.karriere.at
- 30 Essential Behavioral Interview Questions, 2016, LinkedIn Corporation, <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/guide-to-screening-candidates-30-essential-behavioral-interview-questions-to-ask-ebook-v2.pdf>
- Gesetzeskonforme Stellenausschreibungen, 2013, https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Angabe_des_Mindestentgelts_im_Stelleninserat.html
- Angabe des Mindestentgeltes im Stelleninserat, 2017, www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/DocView.axd?CobId=46782

Über die Autoren

Silvia Wunder und Cornelia Lohninger beschäftigen sich seit 15 Jahren mit dem Thema „Mitarbeiter in Tourismusunternehmen“. Die beiden Expertinnen beraten und begleiten österreichische Hotels und Gastronomiebetriebe bei deren strategischen Ausrichtung bezüglich Mitarbeiter und Personalentwicklung. Die **Kernwerte – lösungsorientiert, humorvoll, mutig und zuverlässig** – beschreiben das Tun in jedem Aspekt ihrer Arbeit, sei es im Bereich des großen Ganzen, der **Organisationsentwicklung** sowie auch im Fokus am Menschen, der **Personalentwicklung**.

Die Leistungen von Lohninger-Wunder umfassen:

- Organisationsentwicklung
- Marktpositionierung
- Employer Brand und Mitarbeiterstrategie
- Führung
- Verkauf
- Coaching
- Inhouse Training excellence Service



HR Software für Tourismusbetriebe

Auf Kundenwunsch haben Silvia Wunder und Cornelia Lohninger eine, auf die Bedürfnisse der Branche spezialisierte Bewerbermanagementsoftware, in Kooperation mit dem Unternehmen eRecruiter, auf den Markt gebracht. Durch die Verbindung von Beratung und Strategieentwicklung haben Lohninger-Wunder einen tiefen Einblick in die aktuelle Situation des touristischen Arbeitsmarkts und die Herausforderungen für die Unternehmen.

Von der **Stellenausschreibung** und dem **Einlangen der Bewerbungen**, über die Bewerberauswahl und professioneller **Interviewführung** bis hin zum ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters: jeder Schritt dieses Prozesses wird in der **Bewerbermanagement-Software** des eRecruiter – „**tourism edition**“ erfasst.

KONTAKT

Lohninger-Wunder

Gutshof Mayr-Melnhof, Glanegg 2, 5083 Grödig

Telefon: 06246/90818

Mail: clohinger@lohninger.co.at und swunder@lohninger.co.at

www.lohninger.co.at

Lohninger  Wunder

follow us    



ÖHV Touristik Service GmbH

Schottenfeldgasse 23/6, A-1070 Wien

T: +43 (0)1 533 09 52-0 | F: +43 (0)1 533 70 71 | office@oehv.at | www.oehv.at

Für eine STARKE Hotellerie.