

# **LRKW MAGAZIN**



## **NEUES PERSONAL**

die 100 Tage davor und danach

# ProNaK

## Abschlussstagung

Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz  
am 13.10.2016 bei BSH GmbH in Traunreut

[www.nachhaltigkeitskompetenz.de](http://www.nachhaltigkeitskompetenz.de)

**ProNaK**

Produktionsbezogene  
Nachhaltigkeitskompetenz

ProNaK Verbundpartner:



**ISFMÜNCHEN**

## Neues Personal – die 100 Tage davor und danach



Vielleicht geht es Ihnen wie mir, wenn Sie an Ihre eigenen ersten Tage in einem neuen Unternehmen denken: Aufregend war es schon, aber kurz. Dass es völlig unpersönlich war, merkte ich zumindest kaum. Vorher war Urlaub, dann ging alles ganz schnell: Als Auszubildender bekam ich um 9 Uhr mit vielen anderen an einem großen Tisch einen kleinen Stapel Papier vorgesetzt: Beitrittserklärungen, Versicherungsnachweise, ganz unten die Adresse der Zweigstelle, bei der man sich um 10 Uhr einzufinden hatte. Dort gab es einige Hinweise („Code 100 Einzahlung, Code 200 Auszahlung“) und noch vor 11 Uhr stand ich einer Schlange an Kunden gegenüber.

Die wollten nur keine Einzahlung oder Auszahlung, sondern eine Kreditkarte, einen Sparvertrag oder eine Ausweitung der Dispolinie. Im Laufe der nächsten Jahrzehnte änderte sich das kaum: Die Begrüßung war kurz und meist verspannt, jemand zeigte mir, wo der Vorgänger welche Ordner stehen hatte – und das war es. Tja, und die ersten hundert Tage? Egal, könnte man meinen. Viel Lob (manchmal auch viel Kritik) gab es fürs Nichtstun: Zuhören, aufnehmen, respektieren, sich ein Bild machen. Aber auch für viel tun: Menschen treffen, Organigramme umwälzen, Stellen neu besetzen, neue Strategien erklären. Begleitung: Fehlanzeige. Kann man das besser machen? Man kann. Man muss!

Nun bin ich ein Generation Golfer (heute: Gen X). Die sind ja anspruchlos, unkritisch, konsumorientiert, den von den Eltern erarbeiteten Wohlstand genießend. Kann man das so einfach sagen? Ich meine: nein. Dennoch: Eine Auseinandersetzung jedweder Art mit den „Neuen“ hilft! Und zwar bereits vor

dem ersten Arbeitstag. Weit davor. Sie mögen sagen: Das ist doch nicht sehr neu – aber es ist immer noch keine Selbstverständlichkeit! Generation X ist anders als Y und Y anders als Z. Sehr viel anders! Die einen sind mit Kassettenrekorder groß geworden, die nächsten mit Laptop, letztere (als erste „real digital natives“) mit iPad und Smartphone. Tippen statt spulen, Wischen statt tippen. Was uns das sagt? Nicht nur Geschäftsmodelle enden heute abrupt, disruptiv. Auch Generationen und Vorstellungen. Nähe, Schnelligkeit und persönliches Engagement helfen. Wie genau? Das lesen Sie auf den nächsten Seiten!

Ihr

Wolfgang Pollety

### Impressum

**Chefredaktion dieser Ausgabe:** Bruno Pusch (V.i.S.d.P.)  
**Redaktionelle Unterstützung:** Christel Lehn  
**Artdirektion:** Claudia Weinhold

**Druck:** Bonifatius Druckerei,  
Karl-Schurz-Str. 6, 33100 Paderborn

**Herausgeber:** Wolfgang Pollety, Geschäftsführer,  
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn,

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

**Kontakt zur Redaktion:**  
[magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de), 06196-495 28 18, [www.rkw-magazin.de](http://www.rkw-magazin.de)

Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten RKW Magazin das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

**Erscheinungsweise:** 4x jährlich;  
Auflage dieser Ausgabe: 7500

### Bildnachweise:

123rf.com: Carsten Reisinger (S. 1), phatthanit (S. 2), Niels Hariot (S. 4, 10 f.), Elena Kharichkina (S. 4, 31), rawpixel (S. 5, 40 f.), Liudmila Leshchynska (S. 6 ff.), Denis Koltovskiy (S. 14 ff.), Dmytro Sidelnikov (S. 19), bloomua (S. 26 ff., 34 f.), stylephotographs (S. 36); fotolia.de: contrastwerkstatt (S. 60). Sonstige: quäntchen + glück (S. 4, 22, 25), Markus K. Reif (S. 17), i22 (S. 21), Malerbetrieb Borsch (S. 29), Prof. Dr. Christian Scholz (S. 33), ICR (S. 39), Habig Supermärkte (S. 46 f.), a7880s (S. 50 f.); RKW Kompetenzzentrum

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



## \* Inhalt



10

Die Arbeitgebermarke ist mehr, als Sie auf den ersten Blick sehen können. Ulrike Heitzer-Priem und Stefanie Sausele zeigen Ihnen, was Sie beim unternehmerischen Blick in den Spiegel beachten sollten.



22

Die sozialen Medien haben sich längst in der Unternehmenskommunikation etabliert. Auch bei KMU? Was Sie tun (und lassen) können, verrät Ihnen Kersten R. Riechers im Interview mit uns.



30

Der Mann weiß, wovon er spricht. Und auch wie mit wem. In seinem Artikel nimmt Prof. Scholz im Besonderen die Generation Z unter die Lupe. Was sind klassische Fehler beim Onboarding der Gen Z?

## Themen

- 6 Leitartikel:**  
Willkommen an Bord
- 10 Arbeitgebermarke:**  
Wer bin ich, und wenn ja, der einzige?
- 14 Bewerber zielgenau adressieren:**  
Über Employer Branding und Bewerberansprache
- 18 Praxisbeispiel Bewerberansprache:**  
Der erste Eindruck zählt
- 22 Hintergrundgespräch Social Media:**  
Kleine Unternehmen in der großen Social-Media-Welt
- 26 Praxisbeispiel Social Media:**  
Die sozialen Medien wie gemacht
- 30 Im Fokus:**  
Wie bekomme ich die Generation Z an Bord?
- 34 Jetzt reden wir:**  
Wie sehen die Generationen Y und Z „Arbeit“?
- 36 Candidate Experience:**  
Begeistern oder vergrauen Sie Ihre Bewerber?
- 40 Onboarding:**  
Die ersten 100 Tage
- 46 Praxisbeispiel Onboarding:**  
Seien Sie willkommen!
- 50 Kolumne:**  
Köder sucht Fisch



40

Keine Zeit, einen Onboarding-Workshop zu besuchen? Kein Problem! Sarah Gerwing liefert Ihnen den magazin-interaktiven Workshop frei Haus auf sechs Seiten. Mehr als ein Blatt Papier und einen Stift benötigen Sie nicht.

## Rubriken

- 48 RKW vor Ort**  
**52 Neues aus dem RKW**  
**54 RKW-Netzwerk: Angebote und Veranstaltungen**  
**59 Hier finden Sie mehr**



Mehr Informationen über das RKW Magazin finden Sie unter [rkw-magazin.de](http://rkw-magazin.de)

\* Leitartikel

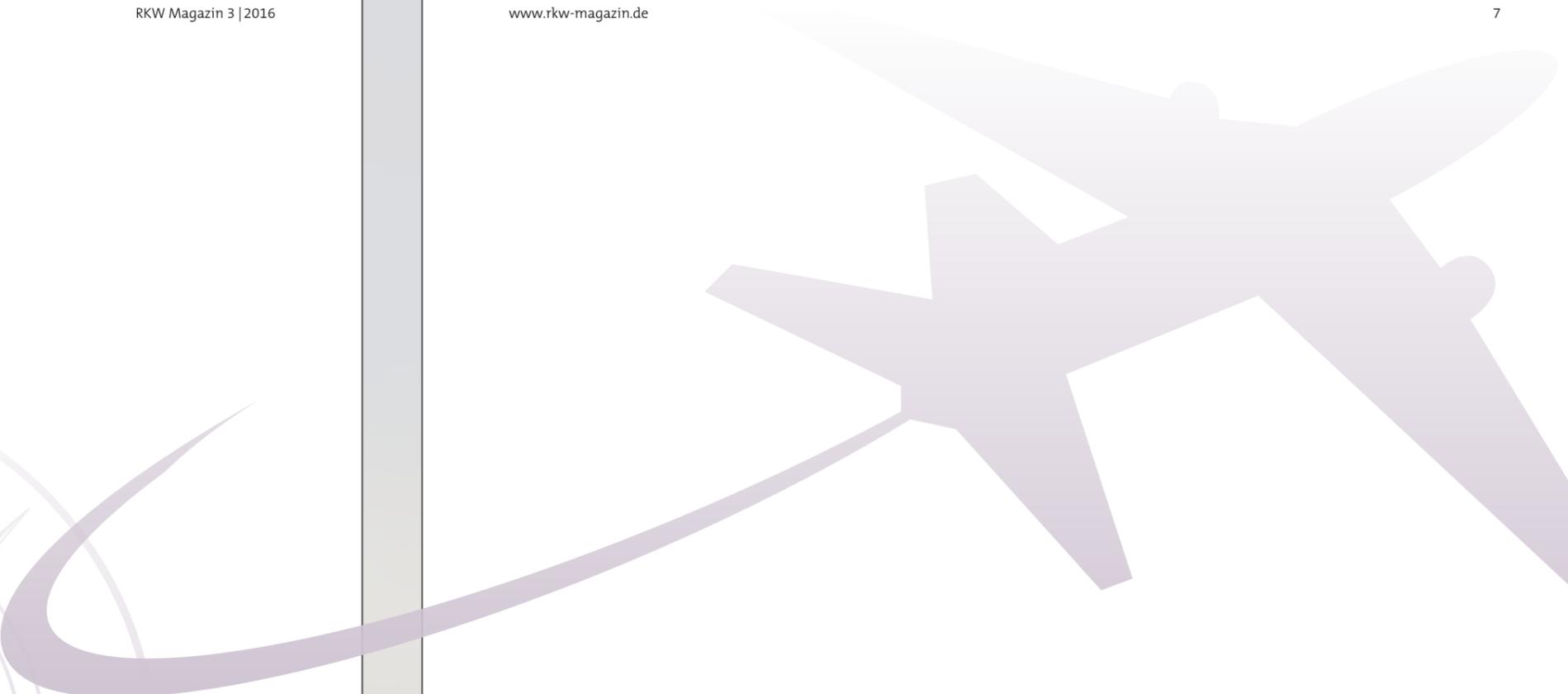


# WILLKOMMEN AN BORD!

**Arbeitgebermarke**  
Mit Employer Branding fängt alles an.

**Bewerberansprache**  
Adressieren Sie Ihre Bewerbergruppen zielgenau.

**Die neuen Medien**  
Nutzen Sie die sich bietenden Möglichkeiten.



Diese nette Begrüßung kennen Sie sicher von Flugreisen:

Sie betreten das Flugzeug, wenn es für die neuen Passagiere bereit – also ready for boarding – ist. Die Kabinen-Crew empfängt sie mit einem freundlichen Lächeln und weist Ihnen den Weg zu Ihrem Sitzplatz. Sie hilft Ihnen auch, Ihr Handgepäck zu verstauen. Bald schon meldet sich der Kapitän oder sein Copilot und begrüßt Sie ebenfalls herzlich im Namen der gesamten Besatzung. Er informiert Sie über Abflugzeit, Reisedauer und Zielort und wünscht Ihnen einen angenehmen Flug. Die Crew nimmt letzte Sicherheitshinweise vor und verriegelt die Flugzeugtüren. Dann schnallen Sie sich an und der Flug geht auch schon los.

**Die neue Generation**  
Gut zu wissen: Die Generation Z ist anders.

**Candidate Experience**  
Profitieren Sie von den Erfahrungen der Bewerber.

**Onboarding**  
100 Tage, auf die es ankommt.



Wenn von „Onboarding im Betrieb“ die Rede ist, hat man schnell eine Vorstellung, was das bedeutet. Es geht um das An-Bord-Nehmen neuer Mitarbeiter, um ihre schnelle Einarbeitung und erfolgreiche Integration im Unternehmen. So, wie auch Ihr Urlaub mit einem guten Flug beginnen soll, so soll auch Ihr neuer Mitarbeiter einen guten Start haben, sich willkommen fühlen und gerne bleiben.

Wann das betriebliche Onboarding beginnt, ist eine Frage der Perspektive. Man könnte den Vertragsabschluss als formalen Start sehen. Dann gehören zum Onboarding die Korrespondenz bis zum Arbeitsbeginn, die Vorbereitung des Arbeitsplatzes, die Begrüßung im Unternehmen, die Führung durch die Abteilungen, das Vorstellen der Kollegen, das Bereitstellen aller notwendigen Informationen, die Einarbeitung und so weiter.

So, wie Sie aber vor Ihrer Flugreise verschiedene Anbieter und Angebote verglichen und sich für einen bestimmten Flug entschieden haben, so hat auch Ihr neuer Mitarbeiter vor Bewerbung und Vertragsabschluss verschiedene Jobangebote und Arbeitgeber geprüft. Der erste Eindruck zählt – und den hat man schon vor Betreten des Flugzeugs beziehungsweise

Betriebs. Von daher lohnt es sich für Arbeitgeber, schon viel früher dafür zu sorgen, dass sich die richtigen Kandidaten auch bewerben.

So gesehen, schaffen Sie die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start Ihres neuen Mitarbeiters bereits, bevor Sie ihn kennenlernen. Denn damit überhaupt – und natürlich auch passende – Bewerbungen eingehen, müssen Sie mit Ihrem Jobangebot und als attraktiver Arbeitgeber überzeugen (siehe Seite 10 ff.). Sie sollten die richtige Ansprache (siehe Seite 14 ff.) und die passenden Kanäle wählen, um die gesuchten Kandidaten zu erreichen. Und Sie sollten im gesamten Bewerbungsprozess ein positives Bild hinterlassen – ganz gleich, auf wen die Wahl am Ende fällt. Dazu gehört ein professionelles Bewerbermanagement vom ersten Kontakt über das Vorstellungsgespräch bis hin zur Zu- oder Absage (siehe Seite 36 ff.). Erst dann beginnt das Onboarding im oben beschriebenen, engeren Sinne (siehe Seite 40 ff.).

Und wann endet das Onboarding im Betrieb? Auch darüber kann man sich trefflich streiten. Für die einen ist es die Probezeit, für die anderen sind es die berühmten ersten 100

Tage. Tatsächlich ist das in jedem Bewerberfall und für jeden Arbeitsplatz und Betrieb anders. Wer seinem Neuankömmling einen Mentor zur Seite stellt und regelmäßig Status- und Feedbackgespräche führt, wird wissen, wann der Neue im Unternehmen richtig angekommen ist.

Das klingt nach viel Arbeit. Die Frage ist berechtigt, ob das alles wirklich notwendig ist. Ich meine: Ja! Denn anders als vielleicht noch vor ein paar Jahren ist der Arbeitsmarkt in einigen Branchen und Regionen fast leergefegt – insbesondere in vielen technischen Berufen, aber auch im Gesundheits- und Pflegebereich. Für immer mehr Unternehmen ist es schwieriger geworden, die passenden Mitarbeiter rechtzeitig zu finden. Eine Jobanzeige in der regionalen Zeitung reicht meist nicht mehr aus. Man muss schon etwas mehr investieren.

Entsprechend teuer ist die Mitarbeitersuche. Eine vakante Stelle verursacht aber ebenso hohe Kosten bzw. Umsatzausfälle. Auch das spricht für einen durchdachten, zielgerichteten und effektiven Such- und Einarbeitungsprozess. Bestenfalls hat ein Unternehmen bereits frühzeitig erfolgskritische Stellen mit Personalrisiken identifiziert und ist aktiv geworden, bevor eine Stelle vakant wird. Das spart Zeit und Geld.

Besonders ärgerlich ist es, wenn der „perfekte“ Kandidat gefunden ist, sich aber bald schon wieder auf dem Abflug befindet. Eine solche Entscheidung – die innere Kündigung eines neuen Mitarbeiters – fällt oft bereits am ersten Arbeitstag: Niemand ist über den neuen Mitarbeiter informiert, der Arbeitsplatz nicht eingerichtet, der Chef auf Dienstreise und keiner hat Zeit. Wer seinen neuen Mitarbeiter so in der Luft hängen lässt, wird entsprechend bestraft.

Für ein gutes Onboarding spricht auch, dass die beidseitigen Erwartungen frühzeitig abgeglichen werden können. Denn trotz Unterlagensichtung und Vorstellungsgespräch kann es sein, dass die Zusammenarbeit einfach nicht passt, die Erwartungen zu unterschiedlich sind. Auch das ist ärgerlich, aber ermöglicht eine frühzeitige Umorientierung beider Seiten.

Je schneller der neue Mitarbeiter eingearbeitet ist, desto früher kann er auch seine Aufgaben selbstständig übernehmen und sein Leistungspotenzial zeigen. Damit rentiert sich der Aufwand der Personalakquise schneller. Das gilt auch auf lange Sicht, also für die Bindung des Mitarbeiters.

Übrigens: Folgen Sie bei Ihrer Reisebuchung auch eher den Bewertungen und Tipps von Freunden oder anderen Reisenden als einer Hochglanzbroschüre? Genauso steht es um Arbeitgeberempfehlungen. Es gibt für einen Arbeitgeber kein größeres Lob und kein überzeugenderes Instrument der Personalgewinnung als die Weiterempfehlung durch die eigenen Mitarbeiter. Und es gibt kein besseres Indiz für ein erfolgreiches Onboarding und eine gute betriebliche Integration. ■



**Autorin:**

Dr. Mandy Pastohr ist Leiterin des Fachbereichs Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum. [pastohr@rkw.de](mailto:pastohr@rkw.de)



wer bin ich  
und wenn ja,  
der **einzigste**?

**Arbeitgebermarke**  
Mit Employer Branding fängt alles an.

**Bewerberansprache**  
Adressieren Sie Ihre Bewerbergruppen zielgenau.

**Die neuen Medien**  
Nutzen Sie die sich bietenden Möglichkeiten.



In Abwandlung eines  
Bestsellertitels nähern wir uns dem  
Thema Arbeitgebermarke an.

**Die neue Generation**  
Gut zu wissen: Die Generation Z ist anders.

**Candidate Experience**  
Profitieren Sie von den Erfahrungen der Bewerber.

**Onboarding**  
100 Tage, auf die es ankommt.

**W**elche drei Adjektive fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie Ihr Unternehmen als Arbeitgeber beschreiben sollten? Ist das Bild klar oder eher – wie Ihr Spiegelbild nach einer Dusche – etwas beschlagen? Wir möchten mit ein paar Tipps zu einer klaren Sicht beitragen.

Wozu brauchen kleine Unternehmen überhaupt eine Arbeitgebermarke? Die meisten stellen pro Jahr nur wenige neue Mitarbeiter ein, aber viele suchen zuvor händierend nach den passenden Kandidaten. Genau darum brauchen auch sie eine Arbeitgebermarke: Denn sie hilft, sich klar von Wettbewerbern abzugrenzen und zu verdeutlichen, warum dieser einzigartige Arbeitgeber der passende ist. Es geht nicht um das Schöne von Stellenanzeigen – die werden sowieso ganz anders aussehen, wenn Sie Ihre Identität als Arbeitgeber definiert haben. Es geht um Werte und Glaubwürdigkeit mit dem Ziel, für die passenden Personen ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Arbeitgebermarke oder Employer Branding ist ein großes Wort, für manch einen sogar zum Fürchten, weil oft einfach der rote Faden fehlt. Wo anfangen, wo aufhören? Zu allererst mit dem Blick in den Spiegel. Das Bild, das Sie sehen, ist Ihre Wahrnehmung. Interessant ist die Frage, ob Ihre Mitarbeiter und mögliche Bewerber dasselbe sehen oder etwas anderes wahrnehmen. So wie es auf Jahrmärkten Labyrinth mit Zerrspiegeln gibt, kann auch das Image Ihres Unternehmens „verzerrt“ sein: So wie Sie sich selbst sehen, so müssen Sie nicht zwangsläufig andere auch sehen.

Wischen Sie den Spiegel klarer: Was finden Sie an sich selbst besonders und was sehen andere als Ihr Alleinstellungsmerkmal? Irgendetwas muss es ja geben, warum Ihre Mitarbeiter bei Ihnen bleiben.

Das ist gar nicht so schwer herauszufinden. Sie haben vermutlich im Unternehmen schon viele Informationen dazu, die Sie sich unter dem Aspekt „Arbeitszufriedenheit“ ansehen können. Beispielsweise die Fluktuation oder den Krankenstand. Sind beide hoch, ist die Arbeitszufriedenheit eher gering. Wahrscheinlich gibt es weitere Indizien: schlechte Stimmung, Konflikte, geringe Produktivität, Reklamationen und Ausschuss. Im Sinne der Arbeitgebermarke heißt die Diagnose dann: Die Identifikation der Mitarbeiter mit Ihnen als Arbeitgeber ist eher niedrig. Sie sehen ihre Arbeit als Job zum Geldverdienen, weniger als eine Aufgabe, an der sie selber wachsen, die sie befriedigt und ausfüllt. Ihr Engagement beschränkt sich auf das Notwendige. Offenbar gibt es nichts, was sie begeistert. Oft sind es genau solche Indizien, die Unternehmen dazu bringen, sich mit ihrer Arbeitgeberpositionierung zu beschäftigen.

Es geht dabei keineswegs nur um Bewerber und die Sicht von außen. Es geht ganz wesentlich um die Mitarbeiterbindung und um die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Sie profitieren alle, wenn effizient und gut gearbeitet wird. Ihre Arbeitsplätze sind sicher, wenn das Unternehmen Geld verdient – und das erhöht Ihre Arbeitgeberattraktivität auf jeden Fall.

### Identifikation und Differenzierung

Zwei zentrale Begriffe sind schon gefallen: Alleinstellungsmerkmal und Identifikation. Genau darum geht es bei der Arbeitgebermarke. Und beides lässt sich nur glaubwürdig erreichen, wenn dahinter Werte und Nutzen stehen. Werte, die Ihnen als Arbeitgeber, als Unternehmen und als Mensch wichtig sind und die die Mitarbeiter im Unternehmen teilen. Dabei geht es nicht um puren Idealismus (etwas kann nie schaden, auch im Wirtschaftsleben nicht), sondern es geht auch um Nutzen. Nutzen einerseits für Ihr Unternehmen durch engagierte, gute, produktive Mitarbeiter, Nutzen

andererseits für jeden einzelnen der Mitarbeiter: Er hat eine von ihm als sinnvoll erachtete Aufgabe, er kann alle seine Talente einbringen, sich persönlich weiterentwickeln und lernt über den aktuellen Job hinaus etwas für sich. Haben Sie beide einen Nutzen von der Zusammenarbeit, können Sie leichter mit den Mitarbeitern in eine Richtung laufen. Allerdings: Sie sollten genau wissen, wohin Sie wollen, und das sollten auch Ihre Mitarbeiter wissen. Ihre Ziele für das Unternehmen und Ihre Ziele als Arbeitgeber sollten Sie kommunizieren.

Die zweite wichtige Frage ist, warum sollte jemand ausgehört bei Ihnen arbeiten? Die meisten Unternehmen bieten etwas an, das andere so ähnlich auch machen. Beispiel: Softwareentwicklung, Bäcker oder Modeboutique. Trotzdem unterscheiden Sie sich vom Wettbewerber, jeder ist einzigartig. Das ist wie mit der DNA: Die ist nur bei eineiigen Zwillingen identisch, und die können sich durch andere Frisuren, einen Bart oder keinen, Piercings oder Tattoos voneinander abgrenzen. Finden Sie heraus, was die DNA Ihres Unternehmens ist, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, mit Kunden und Freunden. Zwei Fragen sollten Sie dabei leiten: „Wer sind wir?“ und „Wofür stehen wir?“.

Wenn sich der Dunst in Ihrem Bad verzogen hat, sehen Sie klar Ihr Bild im Spiegel – oder anders gesagt: Am Ende der Analyse Ihrer Werte, Ihrer Kommunikation und Ihres Mit-einanders im Betrieb können Sie klar beschreiben, was Ihre „Employer Value Proposition“ ist – Ihre Identität und Ihr Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber.

### Wunsch und Wirklichkeit

Wenn Sie sich klar im Spiegel sehen, könnten Sie unzufrieden sein: Es gibt „Schönheitsfehler“, die Sie verändern wollen. Kosmetik hilft dabei nicht: Ein übermaltes Muttermal kommt beim nächsten Duschen wieder zum Vorschein. Gehen Sie also grundsätzlich an „Schönheitsfehler“ als

Arbeitgeber heran. Als Führungskräfte sind Sie dafür die entscheidenden Vorbilder und Antreiber: Leben Sie jeden Tag vor, was Sie ausmacht und wofür Sie stehen. Das können ganz kleine Gesten sein: Sich öfter mal in der Werkstatt blicken lassen und ein freundliches Wort für jeden, den man im Betrieb trifft. Zusammen Erfolge feiern. Jeden individuell unterstützen, damit er sich voll und ganz einbringen kann: mit Weiterbildung bei Bedarf, mit Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, mit herausfordernden Aufgaben, mit Anerkennung und Wertschätzung.

Das spricht sich rum: Vielleicht nicht sofort, wenn Ihr Unternehmen einen schlechten Ruf als Arbeitgeber hat, aber langsam. Bewerber informieren sich über viele Kanäle: über das Internet, Ihre Firmenwebsite und Arbeitgeberbewertungsportale. Sie fragen herum – und sind Ihre Mitarbeiter die besten Botschafter für Ihr Unternehmen, können Sie sich teure Werbekampagnen als Arbeitgeber sparen. Dann können Sie jeden Tag zufrieden in den Spiegel schauen. Aber achten Sie auf Veränderungen: Gibt es Fältchen oder neue graue Haare? Können Sie etwas dagegen tun – dann tun Sie es! ■



#### Autorinnen:

Ulrike Heitzer-Priem ist stellvertretende Fachbereichsleitung im RKW Kompetenzzentrum. heitzer@rkw.de

Stefanie Sausele ist Online-Redakteurin und Social-Media-Managerin im RKW Kompetenzzentrum. sausele@rkw.de



# Über EMPLOYER BRANDING und Bewerberansprache

**Arbeitgebermarke**  
Mit Employer Branding fängt alles an.

**Bewerberansprache**  
Adressieren Sie Ihre Bewerbergruppen zielgenau.

**Die neuen Medien**  
Nutzen Sie die sich bietenden Möglichkeiten.



## Employer Branding ist ein Resultat

Employer Branding ist in aller Munde. Für die meisten Unternehmen und Manager ist das ein Prozess, doch da fängt schon der fatale Irrglaube an. Employer Branding ist ein Resultat, ein Ergebnis aus Führung, Kultur und Kommunikation des Unternehmens. Man kann Employer Branding gezielt beeinflussen, aber nicht entscheiden, es nicht zu tun. Die Wirkung des Employer Brandings ist eine Mixtur aus der extern erhobenen Perspektive auf das Unternehmen als Arbeitgeber sowie den Perspektiven der aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter. Einer der daraus folgenden Aspekte ist das Erlebnis der Bewerber innerhalb des ganzheitlichen Prozesses von A bis Z – die Candidate Experience. Darin enthalten ist auch die Bewerberansprache. Wie funktioniert das eigentlich?



## Attract – Retain – Connect: der moderne Dreiklang!

Das moderne Recruiting ist eine Mehrteilung der Aufgaben, ausgerichtet mit der Attrahierung potenzieller Mitarbeiter – Attract – sowie der Pflege der aktuellen – Retain – bis hin zum Kümmern der ehemaligen – Connect. Jedes moderne Recruiting hat eine Sourcing-Strategie zur Attrahierung, also der Ansprache potenzieller Bewerber, und zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. Dies sind in der Regel eher imageorientierte Maßnahmen, die keine direkte Aufforderung zur Bewerbung beinhalten und somit eher dem klassischen Personalmarketing zuzuordnen sind.



## Sourcing-Strategien sind der Weg zum Ziel

Die Sourcing-Strategie kennzeichnet ein Aspekt: Sie ist niemals vollständig! Ich erinnere mich selbst an viele Beispiele, wo man sich gegenüber der eigenen internen Kundschaft rechtfertigen durfte, weshalb Wettbewerber A oder B an einer Hochschule plakatierte, in einer Zeitung, Magazin, Online-Plattform inserierte und man selbst eben nicht. Das zeigt aus meiner Sicht nur die Ahnungslosigkeit über und leider auch Geringschätzung in Bezug auf unsere Arbeit. Weder ist es sinnvoll, überall zu sein, noch ist dies bezahlbar. Das Geheimnis ist doch der Perfect-Match. Wir gewinnen das Interesse der perfekten Persönlichkeit für die zu besetzende Vakanz. Welche Gründe dann dafür sprechen, doch noch mehr Bewerbungen zu sichten, mehr Interviews zu führen, resultiert aus meiner Erfahrung doch mehr aus den subjektiven Routinen unserer Erfahrungen als aus einer eignungsdiagnostischen Notwendigkeit. Recruiting gewinnt die richtige Person mit den richtigen Fähigkeiten zur richtigen Zeit. Employer Branding entfaltet die Reputation, dass Menschen bei uns arbeiten wollen. Die Kultur schärft das Verständnis, hier auch zu bleiben.

In einer soliden Sourcing-Strategie ist hinterlegt, welche Vakanz über das Jahr hinweg aus heutiger Sicht planbar zu besetzen sind. Praktika-Bedarfe sind recht einfach über das Hochschulmarketing und entsprechende Media-Angebote zu attrahieren. Bei Absolventen ist die Breite der Sourcing-Kanäle schon deutlich größer. Nicht nur das Angebot an Sourcing-Kanälen ist entscheidend, auch die gespiegelte Organisation auf unserer Seite. **Personalmarketeers müssen aus der Generation, für die sie wirken, stammen. Nur dann entfaltet sich eine authentische Kommunikationsstrategie.** Denn Sourcing ist Dialog! Die Strategie „post and pray“ – also das Schalten einer Stellenanzeige und Abwarten, bis sich jemand bewirbt – ist in den meisten Fällen heute dysfunktional.

**Die neue Generation**  
Gut zu wissen: Die Generation Z ist anders.

**Candidate Experience**  
Profitieren Sie von den Erfahrungen der Bewerber.

**Onboarding**  
100 Tage, auf die es ankommt.

**Generation X – \*1965-1980:** Diversity, globales Denken, Work-Life-Balance, Spaß, informelles Handeln, Selbstvertrauen, Pragmatismus: „Arbeiten, um zu leben“

Veteranen (\*1940)

Baby Boomers (\*1950)

Generation X (\*1965)

**Baby Boomers – \*1946-1964:** Wettbewerb, hart arbeiten, Erfolg; persönliche Belohnung, Teamorientierung, antiautoritär: „Leben, um zu arbeiten“



## Von der Eignungsdiagnostik und der Interviewkompetenz

Die Kür unserer Arbeit wartet dann beim Experienced-Recruiting auf uns. Die Ansprache berufserfahrener Kandidaten! Aus meiner Erfahrung braucht es hier eine deutlich andere Kompetenz der Recruiter. Während bei der Rekrutierung von Praktikanten und von Absolventen die Eignungsdiagnostik mehr im Vordergrund steht, da dies eher ein volumenbezogener Selektionsprozess ist, wird bei den Berufserfahrenen die Kommunikationskompetenz der Recruiter höher sein. Hier geht es verstärkt um die Fähigkeit, mit den richtigen Interviewfähigkeiten den besten Fit zwischen Kandidat und Arbeitgeber herzustellen.



## Generationen als Methode

Doch wie attrahieren Sie die verschiedenen Zielgruppen? Ein Weg dafür, mit dem ich gute Erfahrung sammelte, ist die Darstellung nach Generationen. Geschenkt dabei, dass jeder ein Bild der 68er hat, aber auch Menschen kennt, die ganz anders sind. So ist das nun mal bei einer Pauschalisierung. Der Mensch ist individuell. Generationengruppierungen helfen allerdings, beobachtbare Neigungen, Eigenschaften, Bedürfnisse und Erwartungen sinnvoll zu managen.

Baby-Boomer beispielsweise sind sehr input-orientiert. Für sie zählten Präsenz und geleistete Zeit mehr. Home-Office wurde tendenziell als unbotmäßige Flexibilität betrachtet. Bedingungslose Opferbereitschaft war nicht seltene Erwartung.

Die ältere Gen X agierte ebenso, konditioniert durch ihre Eltern. Die Kinder der Gen X – die Gen Y – ist auf einmal viel rebellischer. Fordert Dinge ein, will Freiraum, pocht auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. Die Geburtenjahrgänge ab zirka 1995 beispielsweise verstehen aber nicht mehr den Begriff Work-Life-Balance. Sie haben ein Leben, wieso eine Balance schaffen aus den Elementen, die Teil des Ganzen sind?! Arbeit und Freizeit konkurrieren dort nicht miteinander. Sie stehen in einem liquiden Verhältnis. Arbeitszeitbeschränkung wird als Gängelung empfunden.

**Arbeitgebermarke**  
Mit Employer Branding fängt alles an.

**Bewerberansprache**  
Adressieren Sie Ihre Bewerbergruppen zielgenau.

**Die neuen Medien**  
Nutzen Sie die sich bietenden Möglichkeiten.

**Generation Z – \*1995:** Mit dem Internet groß geworden, Vernetzung in Social Media/Social Network, Individualisierung, Selbststeuerung, Flexibilität, globales Denken gewohnt, soziale Verantwortung wichtig, schwache Loyalität gegenüber Arbeitgeber, Kreativität und laterales Denken, sehr informiert, gebildet, intellektuell anspruchsvoll: „Leben und Arbeiten als fließender Prozess“

Generation Y (\*1990)

Generation Z (\*1995)

Generation Alpha (\*2012)

**Generation Y – \*1981-1994:** Vertrauen, positive Verstärkung, positive Grundeinstellung; Optimismus, Diversity, soziale Verantwortung, Geld (Work-Life-Balance ist aber wichtiger als Geld), familienzentriert; Teamwork, Technologie: „Erst Leben, dann arbeiten“

Abbildung 1: Ein Überblick über die Generationen (Quelle: Marcus K. Reif, EY).



## Was sind Ihnen Ihre Werte wert?

Attrahieren Sie mehrere Zielgruppen? Sie werden nicht umhin kommen, für jede Zielgruppe ein individuelles Angebot zu schnüren, inklusive der Botschaften, Möglichkeiten, Werte und Chancen! Und sind wir mal ehrlich: Geld alleine macht nicht glücklich. Und ist auch nicht mehr der zentrale Punkt für den Gewinn einer kompetenten Persönlichkeit. Geld ist ein wichtiger Hygienefaktor. Für gute Arbeit muss gut entlohnt werden. Entscheidend bei der Wahl des bevorzugten neuen Arbeitgebers sind die weichen Faktoren: die Kultur. Die Unternehmenskultur, die Führungskultur, die Feedback- sowie die Kommunikationskultur. Das geht bis ins kleinste Detail, etwa wie Ihr Unternehmen mit Fehlern umgeht. Werden hier bis aufs Kleinste die Fehler gesucht oder der Blick nach vorne gerichtet, um künftige Fehler zu vermeiden? Haben Sie eine Superstar-Kultur oder eine Fehlerlern-Kultur? Was steht über Sie auf Glassdoor und Kununu? Wie positiv besetzt ist Ihr „Cultural Footprint“? Den kennen Sie nicht? Schauen Sie auf die Entwicklung Ihrer Fluktuation, inklusive der Frühfluktuation. Sie können so viele Dinge einfach besser machen.



## Der Kultur-Kurztest

Sie brauchen kein Millionenbudget, um ein modernes und wertschätzendes Recruiting aufzubauen. Stellen Sie sich die richtigen Fragen: Steht der Kandidat im Vordergrund? Selektieren Sie immer noch nach Lebenslauf und Noten? Wissen Sie, welche Kompetenzen für welche Rollen benötigt werden? Was bedeutet für Sie Potenzial und Talent bei der Personalauswahl? Und gibt es bei Ihnen auch noch Führungskräfte, die Aussagen treffen im Sinne von „Potenzial erkenne ich in zwei Minuten“? Sie merken, Sie haben noch zu tun. Gehen Sie es an! ■



**Autor:**

Marcus K. Reif verantwortet bei EY die Rekrutierung und das Employer Branding in den Ländern Deutschland, Schweiz und Österreich.  
Kontakt: [www.reif.org/kontakt](http://www.reif.org/kontakt)

**Die neue Generation**  
Gut zu wissen: Die Generation Z ist anders.

**Candidate Experience**  
Profitieren Sie von den Erfahrungen der Bewerber.

**Onboarding**  
100 Tage, auf die es ankommt.

\* Praxisbeispiel

# DER ERSTE EINDRUCK ZÄHLT

EINE HR-MANAGERIN  
ERZÄHLT AUS IHRER PRAXIS

**Arbeitgebermarke**  
Mit Employer Branding fängt alles an.

**Bewerberansprache**  
Adressieren Sie Ihre Bewerbergruppen zielgenau.

**Die neuen Medien**  
Nutzen Sie die sich bietenden Möglichkeiten.



**Die neue Generation**  
Gut zu wissen: Die Generation Z ist anders.

**Candidate Experience**  
Profitieren Sie von den Erfahrungen der Bewerber.

**Onboarding**  
100 Tage, auf die es ankommt.

### Wie wichtig ist eine zielgruppenspezifische Bewerberansprache, um passendes Personal zu gewinnen?

Die zielgerichtete Ansprache von Bewerbern ist essentiell. Zum Beispiel möchten Softwareentwickler ganz anders angesprochen werden als Projekt- oder Account-Manager. Das fängt oft schon beim „Sie“ oder „Du“ an. Ein Softwareentwickler entscheidet sich auch aufgrund ganz anderer Faktoren für ein Unternehmen. Zielgruppenspezifische Ansprache ist leicht umsetzbar: Im ersten Schritt sollte man sich einfach mit den entsprechenden Mitarbeitern im Unternehmen zusammensetzen. Dabei kann man schnell herausfinden, welche Aspekte für sie wesentlich sind.

### Worauf achten Sie bei der zielgruppengerechten Bewerberansprache?

Grundsätzlich versuchen wir, auf möglichst vielen Wegen mit Bewerbern in Kontakt zu kommen. Die klassische Stellenanzeige spielt dabei genauso eine Rolle wie das Active Sourcing. Beim Active Sourcing legen wir besonderen Wert auf eine persönliche, individuelle Ansprache. Wir wollen signalisieren: „Wir haben uns aktiv mit Dir auseinandergesetzt und interessieren uns für Dich“. Außerdem muss die Position, die wir anbieten, auch wirklich zum Kandidaten und zu seinem Profil passen. Hiermit machen wir sehr gute Erfahrungen. Wichtig ist uns auch unsere Karriere-seite, die wir gerade überarbeiten – auch unter dem Gesichtspunkt „zielgruppenspezifische Ansprache“. Es wird dort auch Bereiche für bestimmte Zielgruppen geben – zum Beispiel für Softwareentwickler – damit sie die für sie wichtigen Informationen mit einem Klick einsehen können.

*Die i22 internetagentur GmbH ist eine inhabergeführte und unabhängige Digitalagentur mit Sitz in Bonn. Das Unternehmen beschäftigt derzeit über 90 festangestellte Mitarbeiter und arbeitet in den Bereichen E-Commerce und Online-Marketing. Zu den Tätigkeitsschwerpunkten zählen die Entwicklung von webbasierter Software, die Kreation von Online-Kampagnen und Content-Management. Zudem beschäftigt sich i22 intensiv mit agiler Projektorganisation und neuesten Methoden zur Verbesserung der Arbeitsabläufe. Wir sprachen mit Sara Herrmann – der HR-Managerin von i22 – über ihre Erfahrungen mit der zielgruppenspezifischen Bewerberansprache, Candidate Experience und über das i22-Konzept zum Onboarding.*

### Was unternehmen Sie, um das individuelle Erleben im Rekrutierungsprozess so attraktiv wie möglich zu gestalten?

Uns ist Verbindlichkeit und Wertschätzung sehr wichtig. Unser Ziel ist es, innerhalb einer Woche zu entscheiden, ob wir den Bewerber in den Bewerbungsprozess aufnehmen

oder nicht. Dadurch weiß der Bewerber schnell, wo er steht. Mit vielen bleiben wir trotz Absage in Kontakt und oft passt es dann zu einem späteren Zeitpunkt. Bewerber melden uns häufig zurück, dass sie die schnelle Reaktion – auch im Vergleich zu anderen Unternehmen – sehr schätzen.

### Wo liegen bei i22 die zentralen Berührungspunkte mit (potenziellen) Bewerbern?

Der erste Berührungspunkt ist häufig unsere Karriereseite, mit der wir den Bewerbern Einblicke in die i22-Welt vermitteln. Außerdem findet man im Netz unterschiedliche, auf die Zielgruppen abgestimmte Unternehmensprofile von uns. Bei Kununu kann man sich einen Überblick über Mitarbeitermeinungen verschaffen. Wir bieten Bewerbern auch Schnuppertage an. So gewinnen sie erste Einblicke in künftige Aufgaben, lernen Kollegen kennen und sehen, ob die Chemie passt. Wir wollen ein authentisches Bild vermitteln, damit Bewerber eine konkrete Vorstellung bekommen, wie es wäre, bei uns zu arbeiten.

### Frau Herrmann, Sie haben ein Konzept für Onboarding bei i22 entwickelt. Worum geht es dabei?

Ein gutes Onboarding ist essentiell für Mitarbeiterbindung und -motivation und wird oft unterschätzt. Unsere Einarbeitung umfasst ein intensives Schulungskonzept, das wir fortlaufend weiterentwickeln. Neue Kollegen sollen dort die Infos bekommen, die sie für einen reibungslosen Start brauchen, sie aber nicht mit zu viel Input überfordern. In Veranstaltungen lernen sie unsere Agentur kennen, woher wir kommen und wohin wir zukünftig wollen, die unterschiedlichen Teams und ihre Aufgaben sowie die Tools, die wir im Agenturalltag einsetzen. Individuelle Feedbackgespräche begleiten diesen Prozess.

### Steht beim Onboarding neuer Mitarbeiter die fachliche oder die soziale Seite im Vordergrund?

Zunächst spielt der soziale Aspekt eine größere Rolle. Für die ersten Tage ist uns wichtig, dass neue Mitarbeiter alle für sie wichtigen Kollegen kennenlernen, damit sie die Scheu überwinden, Fragen zu stellen. Wichtig ist uns auch die Auseinandersetzung mit unserer Unternehmenskultur. Das funktio-

niert am besten informell – beispielsweise über gemeinsame Mittagessen. Anschließend geht es im Onboarding aber auch darum, die neuen Kollegen mit den Arbeitsabläufen und fachlichen Besonderheiten vertraut zu machen.

### Was würden Sie anderen Unternehmen in Bezug auf zielgruppenspezifische Bewerberansprache, Candidate Experience und Onboarding mit auf den Weg geben?

In jedem Fall sollte Candidate Experience nicht aufhören, sobald ein neuer Mitarbeiter den Vertrag unterschrieben hat. Mitarbeiter evaluieren in ihren ersten Tagen, ob die Entscheidung, den Job anzunehmen, die Richtige war. Aufgabe des Unternehmens ist es, diese Entscheidung zu bestätigen und zu beweisen, dass man auch der ist, für den man sich ausgegeben hat. Genau wie in anderen Lebenssituationen gibt es auch beim Onboarding keine Chance für den zweiten Eindruck. Das Ziel sollte immer sein, dem Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, dass das eigene Unternehmen genau der Ort ist, an dem er sein will.

### Frau Herrmann, herzlichen Dank für das Gespräch und die Zeit, die Sie sich genommen haben. ■



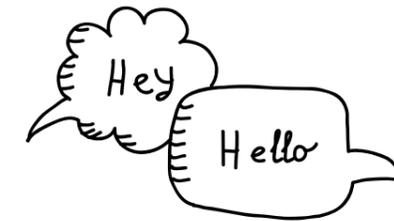
Das Gespräch mit Sara Herrmann (sara.herrmann@i22.de) führte Marlies Kuchenbecker, Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum. kuchenbecker@rkw.de



**Arbeitgebermarke**  
Mit Employer Branding fängt alles an.

**Bewerberansprache**  
Adressieren Sie Ihre Bewerbergruppen zielgenau.

**Die neuen Medien**  
Nutzen Sie die sich bietenden Möglichkeiten.



Kleine Unternehmen  
in der **GROSSEN**  
Social - Media-Welt

Führt selbst für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) kein Weg mehr an Facebook, Twitter & Co. vorbei? Können KMU soziale Medien überhaupt vernünftig einsetzen? Und wenn ja, wie und in welchem Maße? Drei von vielen Fragen, die wir einem Experten stellen wollten und gestellt haben: Kersten A. Riechers als geschäftsführender Gesellschafter der Darmstädter Onlinekommunikationsagentur quäntchen + glück nahm sich

die Zeit, wirklich alle unsere Fragen rund um das Thema zu beantworten. Eines jedoch vorweg, weil es zum Verständnis einiger Antworten nötig ist: Die sozialen Medien sind im Lichte der Unternehmenskommunikation zu betrachten. Geredet wird nicht von sozialen Medien und Kommunikation; soziale Medien sind Teil der Kommunikation und werden daher nicht losgelöst von der Unternehmenskommunikation gesehen.

**Die neue Generation**  
Gut zu wissen: Die Generation Z ist anders.

**Candidate Experience**  
Profitieren Sie von den Erfahrungen der Bewerber.

**Onboarding**  
100 Tage, auf die es ankommt.

### Herr Riechers, haben Sie als Agentur viel mit kleineren Unternehmen zu tun?

Diese Frage lässt sich auf zweierlei Weise interpretieren. Haben wir viele Anfragen kleiner Unternehmen oder machen wir viele Projekte mit ihnen. Angefragt wurden wir in den Gründungsjahren häufiger als heute; das hing auch damit zusammen, wie wir aufgestellt waren. Die Crux ist leider: Bei den kleinen Unternehmen sind die Gestaltungsräume und Entscheidungswege viel interessanter, die Budgets sind hingegen – aus Agentursicht – oft prekär. Natürlich gibt es vorgefertigte Lösungen von der Stange, aber das ist nicht unser Geschäft. Nach unserem Verständnis gehört eine individuelle Analyse und Konzeption allem Weiteren vorangestellt – und das kostet eben.

### Sie reden von Kosten. Der kleine Handwerker von nebenan möchte mit Ihnen gemeinsam eine Social-Media-Strategie für seinen Betrieb erarbeiten. Wie viel Geld sollte er dafür in etwa einplanen?

Eine Zahl ist immer schwer – das ist der Klassikerspruch in Agenturen. Ich beschreibe daher lieber das Vorgehen. Prinzipiell empfehlen wir, mit einem Workshop zu beginnen, an dem all diejenigen teilnehmen, die etwas zu sagen haben und Entscheidungen treffen können. Das macht es im Endeffekt sogar günstiger, weil man nicht jeden

einzelnen Punkt später neu verargumentieren muss. Auf den Tisch kommt wirklich alles, was irgendwie mit Kommunikation zu tun hat. Von der E-Mail-Signatur über die Frage, wie einzelne Produkte verpackt sind und was der Kunde sieht, wenn er diese öffnet, hin zu Suchergebnissen zum Unternehmen bei Google und ob auf Anhieb die Telefonnummer auffindbar ist. Damit verbinden wir die Fragen: Wie verdient ihr euer Geld? Wen wollt ihr erreichen? Erreicht ihr mit der Kommunikation, so wie sie jetzt ist, eure Zielgruppe? Und wo ist der erste Hebel, den man ansetzen kann? Der Workshop dauert in der Regel einen halben Tag, doch geht die Agentur nicht ohne Vorbereitung in einen solchen Termin (über die Website schauen, über Google suchen und die Ergebnisse auswerten, zugesendetes Material sichten etc.). Alles in allem wären wir dann bei dreieinhalb, vielleicht vier Tagessätzen für den Workshop – das ist das Mindestmaß. Aber: Man hat zu diesem Zeitpunkt weder mit der Zielgruppe gesprochen noch ein Konzept aufgesetzt. Es gäbe jedoch erste eigene „Hausaufgaben“, die der Betrieb mitnehmen könnte, und er könnte sich realistischer Gedanken darüber machen, wie es weiterginge – unabhängig von uns als Agentur.

### Sie sagten, dass eine der zentralen Workshop-Fragen die nach den Zielgruppen sei. Ihrer Erfahrung nach, wie gut kennen KMU ihre Zielgruppen?

Tatsächlich gilt unabhängig der Größe der Unternehmen – so unsere Erfahrung –, dass vielleicht rund 70 Prozent ihre Zielgruppen nicht gut genug kennen. Es folgt die Frage nach den Kommunikationszielen. Die Kombination aus beidem – dass die Zielgruppen gut bestimmt und die Kommunikationsziele gut definiert sind – habe ich in meiner Agenturzeit noch nicht erlebt. Doch damit kommen wir zum eigentlichen Kern des Problems und es führt dazu, dass wir, ohne es so zu benennen, Unternehmensberatung anbieten: Denn Zielgruppen und Kommunikationsziele leiten sich eigentlich von der Unternehmensstrategie ab ...

### Warum ist das Wissen um die eigene Zielgruppe so elementar?

Mit der heutigen Zerfaserung von Kommunikation muss man sich im Klaren sein, wen man ansprechen will. Früher ist man mit dem Gießkannenprinzip weitergekommen. Da wurde in der Tageszeitung im Ort eine Anzeige geschaltet, man hat alle damit getroffen und letztlich auch die Zielgruppe, die es brauchte. Heute muss man sich hingegen die Frage stellen: Liest meine Zielgruppe überhaupt noch die Tageszeitung?

### Eine provokante Frage: Können denn kleine Unternehmen überhaupt mit sozialen Medien selbstständig arbeiten?

Ja!

### Wie sähe eine vernünftige Basis, ein Anfang aus – unabhängig der notwendigen Individualität von Social-Media-Ansätzen?

Alle, wirklich alle Unternehmen können damit beginnen, in die Welt da draußen und ins Internet „hineinzuhören“. Was wird eigentlich über mich gesagt? Ganz simple Dinge. Sie können Alerts bei Google anlegen mit dem Unternehmensnamen, den handelnden Personen, konkreten Produktnamen und Themen ihrer Branche. So können sie schon in gewisser Regelmäßigkeit verfolgen, was über ihr Unternehmen gesprochen wird, auch wenn es noch kein Monitoring ist.

### Und wie sähe der nächste Schritt aus?

Es gibt unter PR'ern das Bild einer Party. Wenn ich auf eine Party komme und niemand kennt mich, dann stelle ich mich nicht auf die Bühne und schreie: „Hallo, kauft mich, ich bin toll!“, sondern ich sondiere erst einmal die Lage. Vielleicht habe ich jemanden, der mich einführen und vorstellen kann. Vielleicht geselle ich mich aber auch mit einem Glas in der Hand zu einer Gruppe und höre zu, worüber sie reden – und sehe ich einen Anknüpfungspunkt für mich, kann ich mich einbringen. Es ist ein altes Bild, aber immer noch sehr gut, weil es Unternehmen davor bewahren kann, von jetzt auf gleich zu sagen: „Jetzt machen wir auch dieses Social Media“, etwa mit der eigenen Facebookseite zu beginnen und den

ganzen Tag nur zu verkünden, wie toll man sei.

Eine Trockenübung könnte stattdessen sein – wenn ich schon gesehen habe, wo finde ich denn statt und wo wird über mich und meine Themen geredet (Stichwort: Lebenswelten von Zielgruppen) –, zu überlegen, wie würde ich antworten wollen, und zwar erst einmal rein inhaltlich? Daraufhin kann ich nachdenken, wo ich denn darauf antworten will. Möchte ich in einem Forum antworten? Will ich stattdessen Anzeigen bei Facebook schalten? Zu dem Zeitpunkt geht es darum, Ideen zu sammeln. Mit dieser Ideensammlung kann ich auch auf eine Agentur oder einen Kommunikationsprofi zugehen, wenn ich es denn will.

### Was wäre in dieser Phase ein typischer Fehler?

Eine Website oder ein Facebookprofil beispielsweise kann man so schön greifen, es hat fast etwas Haptisches an sich, trotz dessen es digital ist. Deswegen kommen die meisten Menschen eigentlich von dem Endpunkt: dem Kanal ...

### Ist es besser, eine Person zu bestimmen, die sich alleine um die sozialen Medien kümmert, oder wäre es sinnvoller, möglichst viele Mitarbeiter miteinzubeziehen?

Beides hat Vor- und Nachteile. In der Tendenz wäre es meiner Meinung nach

jedoch für das Unternehmen besser, wenn es alle mittragen können. Wenn einer alleine dafür verantwortlich ist – das gilt nicht nur für Social Media –, hat man leicht intern einen Graben zwischen „Wir machen all das, womit das Unternehmen Geld verdient“ und „der macht diesen Social-Media-Kram“. Er würde intern nicht ernst genommen und müsste sich immer wieder neu er kämpfen, dass es sich bei den sozialen Medien um etwas Wichtiges handelt, was gemacht werden muss. Das ist ein ernstzunehmendes Problem. ■

### Das Thema finden Sie interessant? Das Interview geht noch weiter.

Den zweiten Teil finden Sie unter [www.fachkraefte-blog.de](http://www.fachkraefte-blog.de)



Das Interview mit Kersten A. Riechers

(kersten.riechers@qundg.de) führte

Bruno Pusch, Chefredakteur dieser Ausgabe

des RKW Magazins. pusch@rkw.de

## \* Praxisbeispiel



**Arbeitgebermarke**  
Mit Employer Branding fängt alles an.

**Bewerbersprache**  
Adressieren Sie Ihre Bewerbergruppen zielgenau.

**Die neuen Medien**  
Nutzen Sie die sich bietenden Möglichkeiten.

## DIE SOZIALEN MEDIEN WIE

# gemalt

Es ist keine Neuigkeit: Die sozialen Medien haben längst Einzug gehalten in die Unternehmenswelt. Ob für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter, das Marketing, die PR, den Vertrieb oder Service – Facebook, Twitter & Co. erfreuen sich immer größerer Beliebtheit bei deutschen Unternehmen und sind praktisch nicht mehr wegzudenken aus deren Kommunikation. Doch gerade kleine Unternehmen tun sich schwer damit. Wir haben mit Marieluise Borsch gesprochen, die sich für den sechsköpfigen Malerbetrieb ihres Mannes um die sozialen Medien kümmert und nur Gutes zu berichten weiß.

**Die neue Generation**  
Gut zu wissen: Die Generation Z ist anders.

**Candidate Experience**  
Profitieren Sie von den Erfahrungen der Bewerber.

**Onboarding**  
100 Tage, auf die es ankommt.

### Frau Borsch, welche Social-Media-Kanäle nutzt der Malerbetrieb Dirk Borsch?

Wir nutzen Facebook, Google+, Twitter, Pinterest, Xing, LinkedIn, seit Neuestem auch YouTube. Und wir haben einen Blog. Wir werden diese Liste in Zukunft noch erweitern, doch dies sind unsere Hauptkanäle.

### Warum nutzen Sie jeden einzelnen dieser Kanäle?

Facebook nutzen wir, weil sich dort viele Menschen bewegen, sei es in ihrer Freizeit, sei es beruflich. Dieser Kanal ist nach unserer Meinung an erster Stelle, was ausschlaggebend ist dafür, dass wir mit Facebook arbeiten. Auf diesem Medium wollen wir hauptsächlich die jüngere Generation ansprechen.

Google+ verwenden wir, um unsere Webseite und auch unseren Blog in den Suchergebnissen nach oben zu bringen. Diesen Kanal nutzen wir, um unsere Kunden an sich zu erreichen. Wir machen schon Unterschiede, wie wir mit den Menschen kommunizieren. Bei Facebook etwa sind wir in der Ansprache persönlicher. Gleiches gilt für Twitter, das wir auf eine Stufe mit Facebook stellen.

Wir arbeiten mit Pinterest, weil wir mittels der Bilder kommunizieren wollen. Bei Xing und LinkedIn sind wir überwiegend nur mit unseren Daten vertreten. Es sind jedenfalls keine Kommunikationskanäle, auf denen wir regelmäßig etwas posten.

Den Blog schließlich nutzen wir, um den Kunden Sachen aus dem handwerklich-technischen Bereich näherzubringen, um sie mit Tipps zu versorgen und Geschichten aus dem Maleralltag zu erzählen.

### Sie arbeiten schon eine geraume Zeit mit Social Media. Wie sind denn Ihre bisherigen Erfahrungen?

Sagen wir es mal so, wir sind begeistert. Man hat durch die sozialen Medien die Möglichkeit, sich ständig als Unternehmer oder eben Handwerker in den Köpfen der Menschen zu halten. Wenn Sie einen Kunden haben in der realen Welt, da machen Sie einen Auftrag und bleiben im Kopf, wenn Sie eine saubere Arbeit und gute Qualität abgeliefert haben.

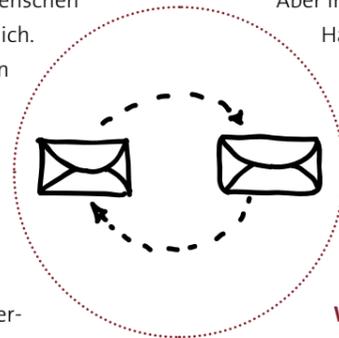
Aber in dem Moment, wo derjenige eventuell einen Handwerker sucht, ob das zu diesem Zeitpunkt dann noch in Erinnerung geblieben und präsent ist, das kann man nie so genau wissen. Durch die Social-Media-Aktivitäten können die Menschen sozusagen jeden Tag von uns hören und wir sind dauerhaft in den Köpfen der Menschen.

### Wie haben Sie sich dem Social-Media-Thema genähert?

Ich habe damit begonnen, anzuschauen, was andere Firmen beispielsweise auf Facebook oder Google+ so machen, was sie von sich preisgeben, welche Themen sie behandeln. Anschließend habe ich für mich herausgepickt, was mir am besten gefällt. Und wir haben Entscheidungen getroffen, beispielsweise kam und kommt es für uns nicht infrage – auch auf Facebook nicht –, unsere Kunden zu duzen. Das sind Dinge, die jeder für sich anfangs entscheiden muss: Wie möchte ich mit meinen Kunden umgehen? Es wäre ja schon etwas seltsam, wenn ich Kunden, die auch auf Facebook vertreten sind und die ich im Geschäftsumfeld selbstverständlich sieze, auf Facebook plötzlich duzen würde.

### Haben Sie mit allen Social-Media-Kanälen gleichzeitig begonnen oder alles peu à peu aufgebaut?

Nein, wir sind mit unseren jetzigen Social-Media-Aktivitäten auch gestartet – sieht man mal von YouTube ab.



### Wie viel Zeit wenden Sie wöchentlich etwa auf, um all die sozialen Medien auch bespielen zu können?

Facebook bespielen wir so gut wie täglich, Twitter wird dadurch auch automatisch gefüttert – das ist möglich und bietet einen Vorteil. Bei Google+ stellen wir zweimal die Woche etwas ein. Neue Blogartikel gibt es im Schnitt dreimal im Monat. Ich würde sagen, mit zehn Stunden die Woche muss ich schon rechnen.

### Was würden Sie anderen Betrieben mit auf den Weg geben, wenn diese mit sozialen Medien zu arbeiten beginnen?

Ein ganz wichtiger Punkt ist es, eine Grenze zum Privaten zu ziehen. Natürlich wollen die Menschen auch die Privatperson hinter dem Unternehmen kennenlernen, man sollte trotzdem darauf achten, wie weit man Privates von sich preisgibt.

### Und wenn Sie sich für ein Medium entscheiden müssten, welches würden Sie empfehlen für den Start?

Ich würde gleich zwei empfehlen: Facebook und Google+.

### Wie denken Sie über das Bloggen?

Wir nutzen unseren Blog sehr rege. Wir schreiben über verschiedene Techniken, über Tapeten etc. Und wenn wir beispielsweise Kundenanfragen erhalten, dann berät man ja auch die Kunden im Vorfeld und muss jeden einzeln beraten. Mit Hilfe eines Blogs können Sie eine Vielzahl von Menschen auf einmal beraten. Damit haben wir gute Erfahrungen gemacht.

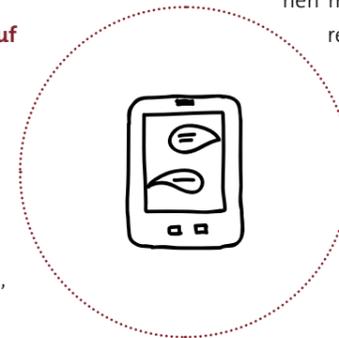
### Planen Sie Ihre Posts vor?

Nein. Alles, was wir in den sozialen Medien machen, erfolgt mehr oder minder spontan und aktuell oder anlassbezogen, so dass wir nicht nur um des Postens willen etwas veröffentlichen, sondern etwas mit Mehrwert bieten wollen.

### Sie sprechen von Mehrwert. Was ist für den Kunden der konkrete Mehrwert von unternehmerischen Social-Media-Inhalten?

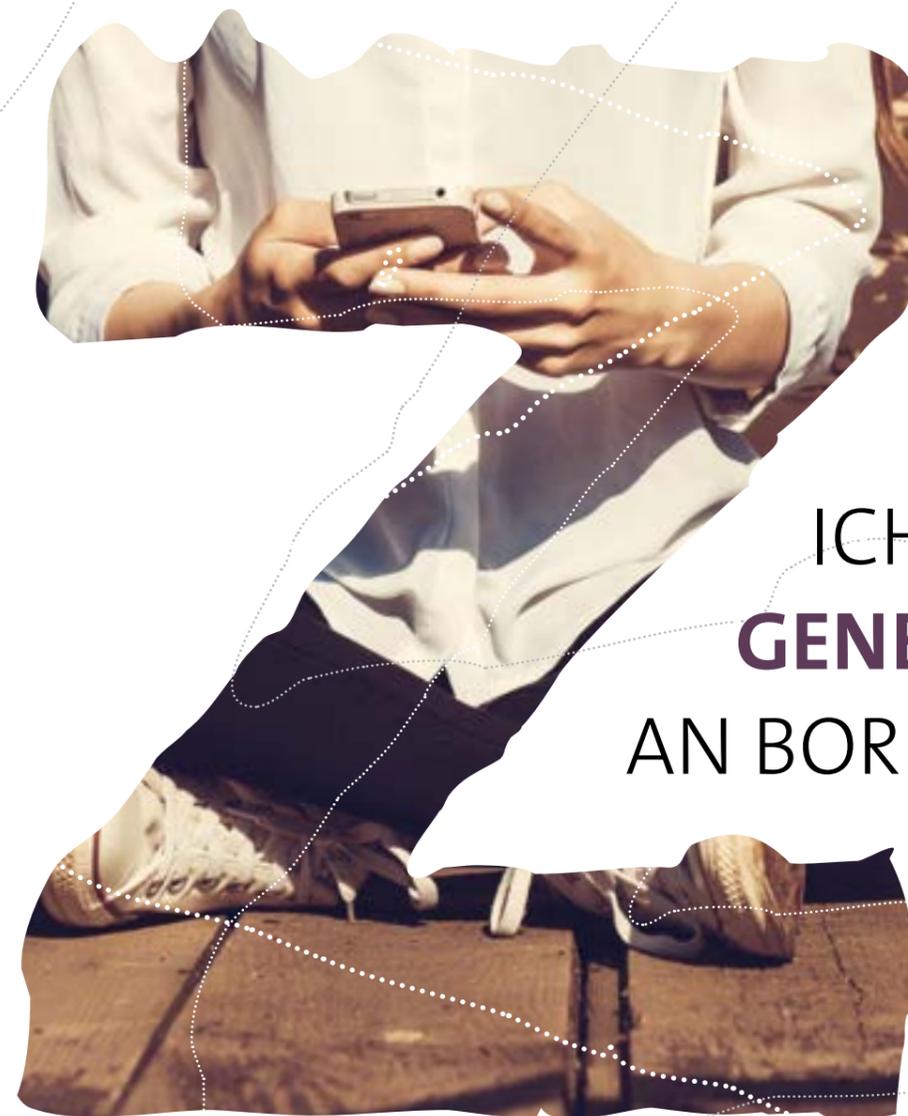
Ich habe als Firma die Möglichkeit, zu überzeugen: die Qualität der Firma, die saubere Arbeitsweise, die Freundlichkeit – all das kann man den Menschen schon zeigen, bevor Sie in unserem Falle einen Handwerker suchen. In der realen Welt bietet sich diese Gelegenheit so nicht. Wir kennen mehrere Beispiele, wo sich ein Kunde mehrere Angebote angeschaut und sie verglichen hat. Daraufhin wurde auch in den sozialen Medien gestöbert, was uns neue Kunden gebracht hat, weil sie sich wegen unseres Social-Media-Auftrittes und der sich dort befindlichen Informationen für uns entschieden haben.

Vielen Dank für Ihre Zeit und das Interview,  
Frau Borsch. ■



Das Interview mit Marieluse Borsch (Malerbetrieb-Borsch@t-online.de) führte Bruno Pusch, Chefredakteur dieser Ausgabe des RKW Magazins. pusch@rkw.de

Onboarding ist als systematische Einführung neuer Mitarbeiter keine neue Aufgabe. Sie hat sich immer schon gestellt und wurde auch schon immer eher stiefmütterlich angegangen. Nur: Bei der Generation Z können sich Unternehmen Nachlässigkeiten noch weniger erlauben als bei den Generationen zuvor.



## WIE BEKOMME ICH DIE **GENERATION Z** AN BORD?

## Schwierige Ausgangslage: Warum Onboarding bei der Generation Z unverzichtbar ist

**1.** Die zunehmende Komplexität unserer Arbeitswelt ist keine Leerformel, die man an den Anfang von Beiträgen stellt und dann wieder vergisst. Sie gibt es wirklich, und sie nimmt mit fortschreitender Digitalisierung, Dynamik, Vernetzung und Erosion von Unternehmensgrenzen dramatisch zu. Dementsprechend schwer ist es für neue Mitarbeiter, sich in ihrem neuen Unternehmen zurechtzufinden. Und dementsprechend dringend brauchen Unternehmen ein vernünftiges Onboarding, das aber aus genau diesen Gründen alles andere als trivial ist.

**2.** Die Generation Z, geboren ab Anfang der 1990er Jahre, unterscheidet sich massiv von den anderen Generationen. Sie ist leistungsorientiert, aber nur innerhalb klarer zeitlicher und sachlicher Grenzen. Sie sucht den Sinn in der Arbeit, aber keinen Einstieg in das Hamsterrad der Karriere. Und vor allem ist sie realistisch: Sie weiß, dass Mitarbeiter bei Unternehmen nie im Mittelpunkt stehen, sondern allenfalls temporäres Mittel zum Zweck darstellen.

**3.** Unternehmen sind in den seltensten Fällen auf die Generation Z vorbereitet. Fast alle Prozeduren und Systeme unseres modernen Personalmanagements sind zu 100 Prozent auf die davor positionierte Generation Y zugeschnitten. Egal ob Entlohnung, Entwicklung oder Arbeitszeit: Das, was für die Generation Y passt, passt kaum zur Generation Z. Vor allem der betriebliche Traum vom Work-Life-Blending mit flexibel-fließenden Übergängen zwischen Berufs- und Privatleben ist für die Generation Z ein Alptraum: Sie will eine klare Work-Life-Separation.

**4.** Die Generation Z sieht – vielleicht teilweise sogar zu Recht – den demografischen Vorteil auf ihrer Seite. Dementsprechend schätzt sie zwar eine längerfristige Bindungsabsicht des Unternehmens, will sich aber selber nicht einmal ansatzweise emotional an das Unternehmen binden. Deshalb wird sie im Zweifelsfall das Unternehmen von heute auf morgen verlassen – ohne jegliche Skrupel und ohne jegliche Rücksicht auf Arbeitgeber und andere Personen. Im Extremfall springt sie sogar trotz Unterschrift unter den Arbeitsvertrag noch vor dem Arbeitsantritt ab.

## Grobe Fehler: Was beim Onboarding der Generation Z oft verkehrt läuft

**1.** „Für die Generation Z gelten im Wesentlichen die gleichen Empfehlungen wie für die Generation Y.“ Dieser Satz ist gelinde gesagt Unsinn: Die Generation Z tickt anders, und deshalb braucht sie ein anderes Onboarding.

**2.** „Onboarding beginnt am ersten Arbeitstag.“ Auch dieser Satz ist verkehrt. Denn Onboarding beginnt mit der Unterschrift auf dem Arbeitsvertrag. Spätestens ab dann gilt es, Mitarbeiter von sich zu überzeugen.

**3.** „Das Erstellen von Unterlagen und von anderen Materialien für die Generation Z bis hin zur Website kann man getrost Vertretern der Generation Z überlassen.“ Falsch! Denn gerade hier ist Professionalität gefragt. Ohne die Generation Z mit Kleinkindern gleichzusetzen: Man überträgt die Werbung für Babynahrung auch nicht einem Baby.

**4.** „Wir haben gute Argumente, die immer schon gezogen haben.“ Dies ist gefährlich, wenn man bedenkt, dass Schlüsselwörter wie Vertrauensarbeitszeit und Talent Management bei der Generation Y anders (und zwar positiver) belegt sind als bei der Generation Z.

**5.** „Wir stellen den jungen Menschen einen erfahrenen Coach als Mentor zur Seite.“ Unabhängig von einer wie auch immer zu realisierenden Differenzierung zwischen Coach und Mentor, hat die Generation Z (hinter aller zur Schau getragenen Freundlichkeit) – mehr als alle anderen Generationen – eine eingebaute Sperre zu anderen Generationen. Sie sind ihr suspekt und egal.

## Empfehlung: Was bei Onboarding nicht fehlen darf

**1.** Es mag trivial wirken: Aber ein kleines und personalisiertes Willkommenspaket mit einigen Kleinigkeiten, wie einem T-Shirt, etwas Lektüre, Kugelschreiber sowie dem Mitarbeiterhandbuch als PDF und als Link auf einem USB-Stick, gefällt immer. Das ist nicht neu, aber gerade bei der Generation Z wichtig und kann auch schon vor dem eigentlichen Arbeitsantritt übergeben werden.

**2.** Klare und schriftliche Kommunikation aller Regeln bezüglich Arbeitszeit, Arbeitsort, Urlaub, Kleiderordnung, Personalentwicklung und Umgangsformen! Gerade die Generation Z ist es von klein auf gewöhnt, an die Hand genommen und mit Strukturen „versorgt“ zu werden. Die Generation Z ist seit dem Kindergarten in vorgegebene Abläufe eingepflegt, was extrem viel Sicherheit gibt. Worauf verzichtet werden kann: großspurige Werbetexte mit ungläubwürdigen Sprüchen zur Unternehmenskultur, die sich schon am ersten Arbeitstag als Lüge herausstellen.

**3.** So sehr die Generation Z einen Coach aus anderen Generationen ablehnt, so sehr schätzt sie es, wenn sie für den ersten Tag einen „Kurator“ aus der Generation Z zugewiesen bekommt. Dieser Kurator erklärt wie in einem Museum die Zusammenhänge, zeigt den Weg und vermittelt Sicherheit. Deshalb ist das Konzept des Kurators generell ganz zentral bei der Generation Z.

**4.** Die persönliche Infrastruktur muss vollständig und funktionsfähig sein. Dazu gehören E-Mail-Adressen ebenso wie Laptop und Zugangskennungen. Auch Ausweise, Visitenkarten und Türbeschriftungen sowie Einträge in die entsprechenden Verzeichnisse müssen vorhanden sein. Ganz wichtig: Die Generation Z besteht auf einen eigenen Schreibtisch mit Platz für Kaktus und Bild von Freund/Freundin. Wenn Unternehmen stolz darauf hinweisen, dass sich die Generation Z ja „in's System einloggen kann“ und dann tageweise in einem hochmodernen Großraumbüro einen Schreibtisch zugewiesen bekommt, für den selbstredend die Clean-Desk-Policy gilt, kann es schon mal passieren, dass der erste Tag für die Neuankömmlinge auch gleich der letzte ist.

**5.** Und noch eine Kleinigkeit: Die Generation Z braucht einen klaren Plan, was in den ersten Tagen getan werden muss – möglichst mit exakter Angabe der Uhrzeit. Der saloppe Hinweis „jetzt arbeiten Sie sich einfach mal ein“ wird als Desinteresse an der eigenen Person interpretiert.

## Ergebnis: Onboarding ist planbar und dann auch machbar

Ein Onboarding speziell für die Generation Z ist nötig, mit Fallstricken umgeben, aber bei vernünftiger Planung durchaus machbar. Und dann kann daraus ein entscheidender Wettbewerbsvorteil werden: Denn gerade die ersten Tage prägen die Beziehung zum Unternehmen, erst recht bei der stark beziehungsorientierten Generation Z. ■



**Autor:** Prof. Dr. Christian Scholz unterrichtet Organisation und Personalmanagement an der Universität des Saarlands in Saarbrücken. scholz@orga.uni.sb.de

Jetzt reden wir!

1. Wie definierst Du für Dich „Arbeit“ im positiven Sinne?
2. Was in Bezug auf Arbeit ist Dir wichtig? Worauf kommt es Dir an, damit die Arbeit erfüllend in Deinem Sinne ist und Du mit ihr zufrieden bist?



1. Arbeit ist für mich Selbstverwirklichung. Mit meiner Tätigkeit leiste ich einen Beitrag, der mir am Herzen liegt und Fortschritt bringt. Sie deckt meine Leidenschaft ab, so dass ich sie gar nicht als „Belastung“ empfinde, sondern als erfüllenden Teil meines Lebens.
2. Sie sollte nicht nur eine spezifische Tätigkeit abdecken, sondern mehrere Felder offen lassen, mit denen man sich beschäftigen kann, Vielfalt eben. Es sollte Raum für Veränderungen und neue Ideen geben, die man vielleicht selbst initiieren kann. Ein lockeres und vertrauensvolles Verhältnis mit dem Vorgesetzten wäre dabei sehr wünschenswert.

(Arun, 20)

**Arbeitgebermarke**  
Mit Employer Branding fängt alles an.

**Bewerberansprache**  
Adressieren Sie Ihre Bewerbergruppen zielgenau.

**Die neuen Medien**  
Nutzen Sie die sich bietenden Möglichkeiten.



1. Arbeit im positiven Sinne ist für mich das Erfüllen und Erfüllende einer Aufgabe.
2. Wichtig bei Arbeit ist mir Ehrlichkeit. Meine Arbeit soll ehrlich nützlich sein, für mich und/oder andere einen Sinn ergeben und bestenfalls nachhaltig wirken. Ehrlichkeit bedeutet für mich auch, dass ich ehrlich zu meiner Arbeit bin, also das Bestmögliche gebe, aber auch ein Gleichgewicht wahre zu anderen Dingen im Leben. Und nicht zuletzt sollten andere ehrlich zu mir und meiner Arbeit sein: Ehrlich hinsichtlich der daran gestellten Erwartungen, bei der Bewertung ihrer Qualität und somit auch bei der Bezahlung. Von einem Vollzeitjob möchte ich auch Vollzeit leben können. Und wenn ich das ehrlich kalkuliere, dann kostet es eben Geld: eine marktgerechte Miete, eine realistische Rentenvorsorge, ein gesunder Lebensstil, der es mir ermöglicht, meine Arbeitskraft aufrechtzuerhalten. Das klingt nach einem Rundumpaket – und ehrlich gesagt verbringen wir so viel Zeit auf der Arbeit, wieso sollte es weniger sein als das?

(Angela, 27)



1. Im Idealfall ist Arbeit eine Tätigkeit, die sich auf die Gemeinschaft positiv auswirkt, ohne die Arbeitenden zu langweilen.
2. Um erfüllend zu sein, darf Arbeit kein bloßes Ausführen vorgegebener oder immer gleicher Aufgaben sein. Wer arbeitet, möchte wissen, warum er oder sie tut, was er oder sie tut, und möglichst selbst darüber entscheiden, was getan wird. Abwechslung ist am Arbeitsplatz wichtig, so wie die Möglichkeit, Arbeitsprozesse zu hinterfragen und mitzugestalten. Wichtig ist auch die Arbeitsatmosphäre, wozu auch gehört, dass einzeln und im Team gearbeitet wird, dass Arbeitszeit und -ort angenehm gestaltet sind, und dass Probleme gemeinsam gelöst werden.

(Kim, 17)

**Die neue Generation**  
Gut zu wissen: Die Generation Z ist anders.

**Candidate Experience**  
Profitieren Sie von den Erfahrungen der Bewerber.

**Onboarding**  
100 Tage, auf die es ankommt.

# begeistert

oder  
vergraulen  
Sie Ihre  
Bewerber?



**Arbeitgebermarke**  
Mit Employer Branding fängt alles an.

**Bewerberansprache**  
Adressieren Sie Ihre Bewerbergruppen zielgenau.

**Die neuen Medien**  
Nutzen Sie die sich bietenden Möglichkeiten.

## Wie man mit dem Management der Candidate Experience wieder mehr Bewerber bekommt

„Es ist super gelaufen, die waren total nett und der Arbeitsplatz ist genau so, wie ich ihn mir vorgestellt hatte.“ Wenn einer Ihrer Bewerber mit einer solchen Begeisterung seinen Freunden, Eltern, Oma, Opa und Bekannten von einem Vorstellungsgespräch in Ihrem Unternehmen berichtet, dann haben Sie alles richtig gemacht und dem Bewerber eine optimale Candidate Experience beschert.

Über 90 Prozent der Arbeitgeber haben laut den ICR Recruiting Reports schon seit einigen Jahren Schwierigkeiten bei der Besetzung ihrer Stellen. Arbeitgeberimage oder Employer Branding ist auf Platz 1 der wichtigsten Themen für Recruitingabteilungen.

## 42 Prozent der Bewerber haben schon einmal einen Bewerbungsprozess abgebrochen

Kompliziert, zeitaufwendig, nicht bewerberfreundlich – eine Bewerbungsstudie von Indeed offenbarte gravierende Lücken zwischen den Wünschen von Bewerbern und den Erwartungen von Personalverantwortlichen. 42 Prozent der befragten Kandidaten haben schon einmal einen Bewerbungsprozess abgebrochen, weil dieser zu kompliziert war. Fast jeder vierte Bewerber hat sogar schon einmal eine Stelle ausgeschlagen, weil er oder sie sich im Bewerbungsprozess nicht genug wertgeschätzt fühlte.

Der Arbeitsmarkt dreht sich gerade massiv – in einigen Bereichen schneller als in anderen. Aber die Richtung ist klar: Wir bewegen uns von einem Arbeitgebermarkt hin zu einem

Bewerbermarkt. Die Machtverhältnisse verschieben sich zugunsten der Bewerber. Vielleicht müssen wir uns sogar vom „Bewerber“ verabschieden oder dem Wort eine neue Bedeutung geben? Wenn Arbeitgeber mehr und mehr mit Hilfe von Active Sourcing nach Kandidaten suchen – wer bewirbt sich da bei wem?

Und wenn Sie als Bewerber die Wahl hätten, wofür entscheiden Sie sich? Vermutlich auch für den Arbeitgeber, der Sie wertschätzend behandelt und auf Augenhöhe mit Ihnen umgeht.

*Die Candidate Experience – definiert als „die Summe der Erfahrungen und Verhaltensweisen von Personen, die Interesse daran haben, bei einem Unternehmen zu arbeiten, mit dem tatsächlich erlebten Personalbeschaffungsprozess, den Akteuren in diesem Prozess und dem Unternehmen selbst als Arbeitgeber“ – wird in den heutigen Zeiten des Fachkräftemangels immer wichtiger für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.*

## Was können Unternehmen tun? Selbstversuche helfen

Ein guter erster Schritt wäre es, wenn Personaler sich nur einmal, nicht nur spaßeshalber, bei sich selber bewerben würden. Sie würden erkennen, dass ihre Jobs bei Google nicht zu finden sind, dass auf ihrer Unternehmenswebsite der Karrierebereich

nicht oder nur schwer zu finden ist, dass die ausgeschriebenen Stellenanzeigen nicht gerade die spannendsten sind, dass das Bewerbungsformular viel zu lang ist und dann auch noch zweimal aus technischen Gründen abbricht ... Dann bekommt das Thema Candidate Experience ganz schnell eine höhere Bedeutung.

## Worauf sollten Arbeitgeber bei der Candidate Experience achten?

Das Eingangsbeispiel mit dem begeisterten Bewerber ist leider in der Realität noch zu selten anzutreffen. Viele Kandidaten werden bereits an einem viel früheren Punkt im Bewerbungsprozess vergrault ... Hier ein Beispiel eines angeblich so stark gesuchten IT-Bewerbers:

**Die neue Generation**  
Gut zu wissen: Die Generation Z ist anders.

**Candidate Experience**  
Profitieren Sie von den Erfahrungen der Bewerber.

**Onboarding**  
100 Tage, auf die es ankommt.

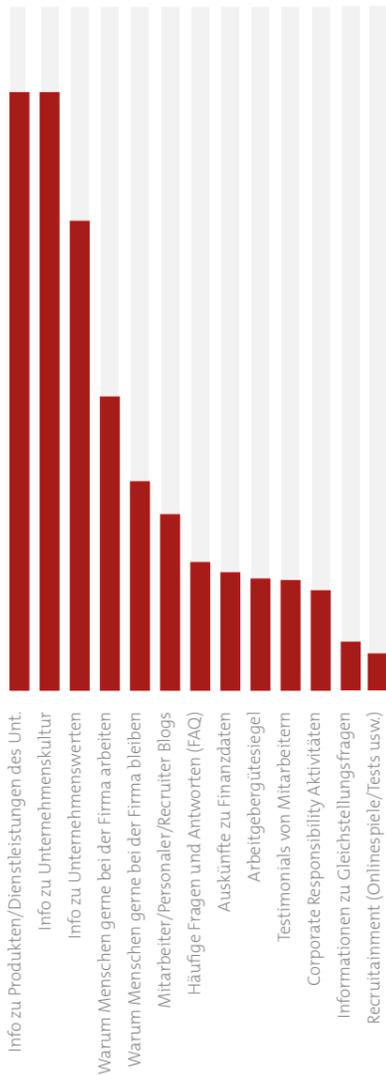


Abbildung 1: Die wertvollsten Personalmarketinginhalte (Quelle: Candidate Experience Awards DACH 2015 (Bewerberbefragung nach ca. 2000 TN)).

„Sich über Fachkräftemangel in Zeitung u. Ä. beschweren, aber noch nicht mal auf eine Bewerbung antworten. Bewertung der Bewerbungsunterlagen nur auf Grund der Durchschnittsnote. Auf Nachfrage fiel auf, dass die Bewerbung noch nicht mal gelesen wurde. Junior-Stellen ausschreiben, aber fünf Jahre Berufserfahrung fordern.“

Doch genau auf diese Feinheiten kommt es beim Thema Candidate Experience an. Ein Bewerber sammelt schon weit vor dem ersten Direktkontakt Erfahrungen mit dem Unternehmen und bildet sich eine Meinung. Daher sollte alles aus einem Guss sein und aufeinander einzahlen:

- die Print- oder Onlineanzeigen
- unternehmenseigene Social-Media-Kanäle
- die Unternehmenswebsite
- der Karrierebereich der Website
- das Bewerbungsformular
- die Auswahl- und Interviewverfahren
- Umgang mit Absagen

### Was wollen eigentlich Bewerber?

Infos zu Produkten und Dienstleistungen wollen Bewerber gerne und dies bieten auch fast alle Arbeitgeber. Aber wie viele Arbeitgeber bieten Infos zur Unternehmenskultur oder zu den Unternehmenswerten? Hier können Arbeitgeber mit wenig Aufwand dieses Informationsbedürfnis decken. Erste Arbeitgeber bieten ihren Bewerbern auch schon wissenschaftlich fundierte und softwaregestützte Lösungen zum Abgleich der eigenen Werte mit denen des Unternehmens bzw. sogar mit den zukünftigen Kollegen des Teams oder der Abteilung an. Das ist wahre Candidate Experience!

### Nur was man misst, kann man verbessern

Ein gutes Mittel für die Messbarkeit sind die neuen kosten- und risikofreien Candidate Experience Awards, die nicht nur national, sondern auch über Grenzen hinweg einen Vergleich ermöglichen, um herauszufinden, wie man die Erfahrungen der Bewerber verbessern kann. Dabei werden, neben den Einzelmessungen über die sieben Phasen einer Bewerbung von der Karriereseite bis zum Onboarding, auch drei übergreifende Bewertungen durch die eigenen Bewerber vorgenommen: eine Bewertung des Recruitingprozesses allgemein, die Höhe der Weiterempfehlungs- und der Wiederbewerbungsrate. Werden diese Werte optimiert, dann fließen auch die Bewerbungen wieder.

Dies wird auch zukünftig die harte Währung im Wettbewerb um Talente: der Prozentsatz der abgelehnten Bewerber, die den Arbeitgeber trotzdem weiterempfehlen und sich wiederbewerben würden. ■

### Wie funktionieren die Candidate Experience Awards?

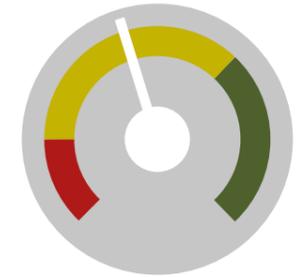
Mit den Candidate Experience Awards erfahren Arbeitgeber, was ihre eigenen, echten Bewerber über ihr Unternehmen und den Bewerbungsprozess denken. Mit ca. zwei Stunden Aufwand wissen Sie nach Phase 1, wo Sie selber mit Ihrem Unternehmen, auch im Vergleich zum Wettbewerb, stehen und was Sie wo im Personalbeschaffungsprozess tun müssen, damit sich die Erfahrung der Bewerber verbessert und Sie als Arbeitgeber im Wettbewerb um die Talente auch wettbewerbsfähig sind. In Phase 2 erhalten Arbeitgeber einen Link, den Sie in jedwede Kommunikation mit den Bewerbern (Karriereseite, Eingangsbestätigung, Interview etc.) integrieren können.

Die Teilnahme ist nicht nur kosten-, sondern auch risikofrei. Schneiden Arbeitgeber überdurchschnittlich ab, bekommen sie eine Auszeichnung, die sie in ihrer Kommunikation verwenden können. Bleiben sie unter dem Durchschnitt, erhalten sie auf jeden Fall ein Benchmark und niemand erfährt von der Teilnahme.

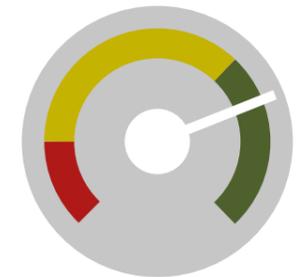
Ausführliche Infos und eine Anmeldemöglichkeit gibt es unter: <http://bit.ly/CandidateExperienceAwardsDACH>



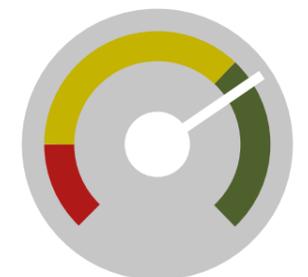
Autor: Wolfgang Brickwedde ist Director beim ICR – Institute for Competitive Recruiting in Heidelberg. [wb@competitiverecruiting.de](mailto:w.brickwedde@competitiverecruiting.de)



**Recruitingprozess**  
Ihr Recruitingprozess wird von Ihren Bewerbern mit 1-5 Sternen versehen



**Weiterempfehlung**  
Der Anteil Ihrer Bewerber, die Sie als Arbeitgeber auf Basis der gemachten Erfahrungen weiterempfehlen



**Wiederbewerbung**  
Der Anteil Ihrer Bewerber, die sich trotz Absage wieder bewerben würden

Abbildung 2: Die wichtigsten Messgrößen für die Bewerberzufriedenheit lt. Candidate Experience Awards.

# DIE ERSTEN 100 TAGE.

Liebe Workshopteilnehmer,  
vielen Dank für Ihr Interesse und herzlich willkommen zum Workshop  
„Die ersten 100 Tage“! Machen Sie mit und finden Sie heraus, an welchen  
Stellschrauben Sie für eine gelingende Einarbeitung drehen können.

**Arbeitgebermarke**  
Mit Employer Branding fängt alles an.

**Bewerberansprache**  
Adressieren Sie Ihre Bewerbergruppen zielgenau.

**Die neuen Medien**  
Nutzen Sie die sich bietenden Möglichkeiten.



**Die neue Generation**  
Gut zu wissen: Die Generation Z ist anders.

**Candidate Experience**  
Profitieren Sie von den Erfahrungen der Bewerber.

**Onboarding**  
100 Tage, auf die es ankommt.

## Ein guter Start

Haben Sie schon das RKW-Tutorial für einen guten Start gesehen? Wenn nicht, schauen Sie es sich mal an. Darüber hinaus kennen Sie sicherlich einige Maßnahmen und bringen aus Ihrem eigenen Berufsleben Erfahrungen mit, wie ein gutes oder ein schlechtes Onboarding aussehen kann. Welche Aktivitäten oder Gegenstände haben Sie überrascht und zu einem guten Start in Ihren neuen Job verholfen? Nehmen Sie sich ruhig einen Moment Zeit, sich positive Erinnerungen ins Bewusstsein zu rufen.

Wie es bei einem runden Workshopablauf üblich ist, stelle ich Ihnen nach dem Kennenlernen und der Erwartungsabfrage den Ablauf vor: Wir beginnen mit guten Gründen für eine gelungene Einarbeitung und gehen dann in den Kopfstand. Ohne an dieser Stelle zu viel verraten zu wollen, betrachten das Thema aus einem anderen Blickwinkel. Anschließend widmen wir uns Ausgestaltungsideen der ersten 100 Tage im Betrieb. Zum Abschluss widmen wir uns Leitfragen für eine Bilanz der ersten 100 Tage. Los geht es!

## Gewinn

In den ersten 100 Tagen entscheiden Arbeitgeber und Arbeitnehmer, inwiefern sie zukünftig zusammenarbeiten können. Hinterlassen Sie bei der Fachkraft einen guten Eindruck, legen Sie den Grundstein für eine erfolgreiche und langfristige Zusammenarbeit.

Die Investitionen der Anfangszeit zahlen sich aus:

- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- weniger Fluktuation + mehr Bewerberinteresse = weniger Rekrutierungskosten
- mehr Zufriedenheit → mehr Leistung → mehr Umsatz/Erfolg

So weit, so gut. Beginnen wir gleich praktisch mit der Umsetzung.

## Neue Perspektiven

Als Warm-Up gehen wir mental in den Kopfstand. Denken Sie kurz nach und notieren Sie Ihre Antworten: *Wie vermiese ich neuen Mitarbeitern den ersten Arbeitstag?* Da wir uns über dieses Magazin nun schlecht austauschen können, nenne ich Ihnen mein persönliches Best-Of der bisherigen Workshops:

- 1 Man hält mit allen Mitteln geheim, dass überhaupt jemand kommt.
- 2 Man überfrachtet neue Mitarbeiter mit Aufgaben, zu deren Erledigung sie weder die Erklärungen noch Arbeitsmittel erhalten.
- 3 Man schließt beim Mittagessen den neuen Kollegen offenkundig aus.

Sicherlich sind die Beispiele provokativ formuliert – doch möglicherweise kennen Sie jemanden, dem beim Jobbeginn so etwas widerfahren ist und der direkt über eine Kündigung nachgedacht hat. Im nächsten Schritt rotieren wir aus dem Kopfstand wieder in die gewohnte Perspektive und drehen die Negativbeispiele in Positivbeispiele um. Notieren Sie sich alle Maßnahmen, die Ihnen dazu einfallen. Werfen wir einen Blick auf die Ergebnisse. Im Grunde setzt sich Onboarding aus zwei Bestandteilen zusammen: das eine ist die fachliche, arbeitsbezogene Vorbereitung für berufliche Erfolgserlebnisse. Das andere ist das menschliche, authentische Miteinander. Allzu oft gerät Letzteres in der Vorbereitung aus dem Blick, weil es eigentlich um Arbeit geht. Doch beides wirkt zusammen. Ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Chef ist Arbeitsmotivationsgrund Nummer 1 (Manpower Group (2015): Arbeitsmotivation). Hieran schließt sich die Frage nach Maßnahmen an, die für ein Onboarding und die langfristige Bindung geeignet sind. Nach der wohlverdienten Kaffeepause gehen wir auf diese Gestaltungsideen ein.

## Zahlreiche Ideen

Zur Gestaltung gehört die Planung und Umsetzung. Die Preisfrage, um die es sich hier dreht, lautet: Welche Maßnahmen sind am wichtigsten? Erstellen Sie ein Ranking – am besten mit Ihren Kollegen gemeinsam:

Begrüßungs- und Orientierungstreffen, Übergabe Einarbeitungsplan, Startbegleitung auswählen und briefen, Willkommensmappe, Freizeitangebote, Wohnungssuche, Urlaubsplanung, Fortbildungen und Qualifizierungen, Ausstattung des Arbeitsplatzes, Gesundheitsförderung, Feste, Zuwendungen, Arbeitszeitmodelle, Festlegung der Aufgabenbereiche und Delegationsrechte mit dem Team ...

Wenn Sie schon mit Ihrer Priorisierung begonnen haben, fällt Ihnen sicherlich eines auf. Die Maßnahmen sowie ihre Vorbereitung kommen zu unterschiedlichen Zeitpunkten zum Einsatz. Daher der Tipp: Erstellen Sie Kategorien, welche Maßnahme *vor*, *während* und *nach* Ankunft des neuen

Mitarbeiters getroffen werden sollte. In den kleineren Feldern lassen sich Maßnahmen leichter ranken.

Im nächsten Schritt werfen wir einen Blick auf Ihr Ranking. Führen Sie die Maßnahmen, denen Sie eine große Bedeutung für die ersten 100 Tage beimessen, bereits durch? Nicht alle? Na prima! Sie haben nun Ihr Ergebnis und können beginnen, Bedarfe abzufragen und passgenaue Maßnahmen zu entwickeln. Am besten halten Sie die Gesprächsergebnisse in einem Maßnahmenplan fest. Auch wenn etwas dazwischen kommt – Sie brauchen nicht wieder von vorne beginnen.

Bei allem Ideenreichtum – viel hilft nicht viel. Am besten eignen sich natürlich Maßnahmen, die zu den Bedarfen der Adressaten und den Möglichkeiten des Betriebs passen. In den Checklisten des Leitfadens „Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen“ finden Sie einen Fragenkatalog, den Sie zur Bedarfsermittlung verwenden können.

### Formular: Maßnahmenplan

| Neue Fachkraft:    |                                                           |           |                            |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|----------------------------|
| Was?<br>(Maßnahme) | Wer nimmt teil?<br>(z. B. Führungskraft, Fachkraft, Team) | Bis wann? | Wer ist<br>verantwortlich? |
| _____              | _____                                                     | _____     | _____                      |
| _____              | _____                                                     | _____     | _____                      |
| _____              | _____                                                     | _____     | _____                      |
| _____              | _____                                                     | _____     | _____                      |

Abbildung 1: Maßnahmenplan.

## Erwartungsabgleich

Im Zeitraffer bewegen wir uns nun zum Abschluss der Einarbeitungsphase. In den ersten 100 Tagen haben Sie als Verantwortlicher diverse Maßnahmen zur Einarbeitung eingesetzt, Gespräche geführt, Lernfortschritte begleitet und sich ein Bild vom neuen Mitarbeiter gemacht. Umgekehrt hat der neue Mitarbeiter in diesen Tagen eine intensive Zeit durchlebt. Er hat viel gelernt, Kontakte geknüpft. Vor allem hat er kritisch nach seinen eigenen Maßstäben hinterfragt, ob er sich auf Dauer diese Arbeitsstelle vorstellen kann. Wenn die erste Aufregung vorüber ist, fragt sich jeder, wo er beruflich und zwischenmenschlich steht.

So ist dies auch der perfekte Zeitpunkt für ein Gespräch. Es signalisiert Wertschätzung, ermöglicht Freiraum zum Ansprechen offener Fragen (die auch mal im Betriebsalltag untergehen) und dient dem Abgleich gegenseitiger Erwartungen. Kurzum: Ein Mitarbeitergespräch ist ein günstiges und effektives Instrument zur langfristigen Mitarbeiterbindung.

In diesem Workshop könnte ich Ihnen nun 100 Fragen zum Feedback an die Hand geben und Sie kreuzen jene an, die für Sie relevant sind. Doch dieses Workshopformat soll Ihnen die Möglichkeit geben, das zu entwickeln, was Checklisten (die Sie zuhauf im Internet finden können) nicht leisten können: *authentische Instrumente*. Damit meine ich Maßnahmen, die stimmig sind mit Ihrer Persönlichkeit, Ihrer Rolle und den betrieblichen Voraussetzungen. Denn eines wissen wir alle: In einem Mitarbeitergespräch kann man noch so gute Fragen stellen – jeder spürt, ob das Interesse echt ist oder nicht. Am besten formulieren Sie zu den folgenden Themenblöcken Fragen aus, die zum Erzählen anregen und nicht nur mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden können.

- Positiver Gesprächsstart
- Gegenseitiges Feedback über Erfahrungen und Eindrücke der vergangenen Monate
- Interessen und Ziele des Mitarbeiters

- Zusammenarbeit mit Vorgesetzten sowie Kollegen
- Zielvereinbarung (und ggf. Belohnung bei Zielerreichung)
- Fort- und Weiterbildungsbedarf zur Erreichung der Zielsetzungen
- Weiterer Unterstützungsbedarf
- Positiver Gesprächsabschluss

Diese ausformulierten Fragen können Sie dem betreffenden Mitarbeiter zur Vorbereitung auf das Gespräch an die Hand geben.

## Ende der ersten 100 Tage

Die Probezeit oder die ersten 100 Tage neigen sich in absehbarer Zeit dem Ende zu, unser Workshop auch. Den obligatorischen Feedbackbogen brauchen Sie jetzt natürlich nicht auszufüllen – gleichwohl sind Ihr Feedback und Ihre Kommentare an [gerwing@rkw.de](mailto:gerwing@rkw.de) herzlich willkommen. Neben den einzelnen Instrumenten können Sie auch das gesamte Workshopkonzept nutzen und Maßnahmen mit Ihrem Team konzeptionieren. Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung! ■

### Links:

Tutorial: <http://rkw.link/willkommenspaket>

Leitfaden: <http://rkw.link/vielfaltnutzen>



### Autorin:

Sarah Gerwing ist Referentin im RKW Kompetenzzentrum. [gerwing@rkw.de](mailto:gerwing@rkw.de)



## Einarbeitung neuer Mitarbeiter – zehn Tipps für einen gelungenen Start

Kommt ein neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen, sind ein herzliches Willkommen und die richtige Einarbeitung wegweisend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Mit dem RKW-Online-Tutorial erhalten Personalverantwortliche in 110 Sekunden zehn Tipps zu Informationen, die Sie am ersten Arbeitstag bereithalten sollten.

Noch mehr praktikable Tipps und Formulare sind im kostenlosen Leitfaden "Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen" enthalten:

**<http://rkw.link/vielfaltbestellen>**

\* Praxisbeispiel

## Seien Sie willkommen!



Drei Märkte im Main-Kinzig-Kreis gehören zur Habig Supermärkte KG, die geführt wird von Elke und Manfred Habig. Rund 100 Mitarbeiter arbeiten in den Filialen in Bad Soden-Salmünster, Steinau an der Straße und Bad Orb. Auf zwei Dinge legt die Familie besonderen Wert: Fachkräfte in den Märkten und regionale Produkte in den Regalen. Während eines INQA-Audits „zukunftsfähige Unternehmenskultur“ wurde ein gängiges Problem thematisiert, das leicht in Verbindung zu bringen ist mit dem Einzelhandel: Wie die eigenen Mitarbeiter verlässlich mit Informationen versorgen, insbesondere die neuen Auszubildenden und Fachkräfte? „An einen Tisch können wir all unsere Mitarbeiter nicht bekommen, das machen uns alleine schon die Öffnungszeiten unmöglich“, erklärt Elke Habig. Wie bewillkommt man also neue Mitarbeiter? Wie macht man ihnen all die Informationen zugänglich, die sie vom ersten Arbeitstag an benötigen, und gibt ihnen das Gefühl, gleich Teil des Teams zu sein und gut aufgenommen zu werden?

### Die Willkommensmappe

An der Idee wie an der Umsetzung einer Willkommensmappe war Anke Tattusch beteiligt, die in der Verwaltung der Habig Supermärkte KG arbeitet. Immer wieder kamen und kommen Mitarbeiter mit Fragen; meistens sind sie nicht neu: „Im Grunde genommen handelt es sich bei unserer Willkommensmappe um eine Sammlung von Antworten auf oftmals gestellte Fragen und den wichtigsten Informationen, die man als neuer Mitarbeiter bei uns im Hause braucht.“ Die Geschäftsführerin ergänzt, dass dies auch der Grund sei, warum man entgegen sonstiger Gewohnheit die Mappe nicht jedem zu Beginn in die Hand drücke, sondern diese in den Personalräumen ausläge. „Die Inhalte werden beständig ergänzt und aktualisiert, da bietet sich diese Lösung an“, so Elke Habig. Eine weitere Möglichkeit, auch wenn es bei diesem Beispiel aus dem Lebensmittelhandel nicht so leicht umsetzbar wäre, besteht darin, die gesammelten Informationen im firmeneigenen Intranet zur Verfügung zu stellen. Dort fiele die Aktualisierung ebenfalls leicht. Doch nicht immer sind die Mitarbeiter im nötigen Maße PC-affin, wie das etwa bei Personen der Fall ist, die im Büroumfeld arbeiten.



Neben dem Gefühl des Willkommenseins und Unterstützungsverdens vermitteln die Mappen auch ein Gefühl von Sicherheit. Sich alles von Anfang an zu merken gelingt niemandem. Da ist es gut, zu wissen, wo man die Informationen findet, die man im Arbeitsalltag benötigt. Vier Funktionen nennt

Simone Back vom RKW Hessen, die eine Willkommensmappe im Allgemeinen erfüllen kann: „Den Aspekt der Wertschätzung: Wer neu in ein Unternehmen kommt, wird fast erschlagen von den vielen Regelungen und erforderlichen Kompetenzen. Die Willkommensmappe ist ein schönes Signal: Schau her, wir wissen, wie es Dir am Anfang geht und helfen Dir, indem wir Dir wichtige Informationen zum immer wieder Nachschlagen zur Verfügung stellen. Der Aspekt der Entlastung: Die Willkommensmappe hilft dem Arbeitgeber, Informationen systematisch zu vermitteln, ohne nachdenken zu müssen: Hab ich jetzt alles erklärt und gesagt? Sie ist eine Art Checkliste oder sogar Mini-Qualitätsmanagement für den Betrieb bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Darüber hinaus finden auch bestehende Mitarbeiter hier Regelungen zum Nachschlagen, die im Laufe der Zeit vergessen gehen oder bei denen man sich nicht im Klaren ist: Wie war das nochmal bei uns geregelt? Der Aspekt der Verbindlichkeit: Eine Willkommensmappe hilft gerade kleineren Unternehmen, Regelungen allgemeinverbindlich festzuhalten und damit für alle Beschäftigten einheitlich sichtbar zu machen. Das hilft sowohl dem Arbeitgeber als auch den Beschäftigten, einen Überblick zu behalten über Regelungen und Angebote. Der Aspekt der Attraktivität: So manches Unternehmen merkt erst beim Zusammenstellen eine Willkommensmappe, was es alles zu bieten hat, und geht danach mit deutlich mehr Selbstbewusstsein auf die Mitarbeiter-suche. Insofern kann eine Willkommensmappe auch eine Art ‚Standortbestimmung‘ für Arbeitgeberleistungen sein.“

### Inhalte der Mappe

Für Elke Habig sind die Inhalte von Willkommensmappen individuell abhängig von der Branche. Sie führt als Beispiel an, dass in ihrer Mappe auch das Verhalten bei Raubüberfällen thematisiert werden müsse. Doch was gehört in jede Willkommensmappe? Für die Geschäftsführerin beginnt es mit der Unternehmensstruktur und den grundlegenden Informationen zum Unternehmen, damit das neue Umfeld noch schneller vertraut wird. Wichtig sind Antworten auf die Fragen, wer für was zuständig und wer wofür Ansprech-

partner ist. Nicht fehlen dürfen ebenfalls Betriebs- und Verhaltensregeln, besondere Vorschriften, die es zu beachten gilt, aber auch Informationen über Pausenregelungen, den besonderen Leistungen, die dem Arbeitnehmer geboten werden, oder die wichtigsten Kontaktdaten der Vorgesetzten oder im Falle der Krankmeldung beispielsweise. Je vollständiger die gegebenen Informationen sind, desto leichter fällt es dem neuen Mitarbeiter, sich zurechtzufinden und wohlfühlen zu können.



### Zur Willkommenskultur

Der erste Tag am neuen Arbeitsplatz ist maßgeblich dafür, wie sich der neue Mitarbeiter aufgenommen fühlt. Elke Habig legt viel Wert auf eine persönliche Begrüßung und die Vorstellung der direkten Vorgesetzten. Diese übernehmen es anschließend, die neuen Kollegen mit ihren jeweiligen Funktionen vorzustellen. Die Willkommensmappe ist letztlich ein wichtiges Instrument – und wie Anke Tattusch es formulierte – eine „freundliche Geste“, neuen Mitarbeitern den Einstieg ins Unternehmen so leicht und angenehm wie möglich zu gestalten. Diese Chance sollten Unternehmen nutzen. ■

#### Autor:

Bruno Pusch ist Chefredakteur dieser Ausgabe des RKW Magazins.  
pusch@rkw.de

\* RKW vor Ort

# Bewerberansprache für KMU

## Netzwerken statt Werben

Stellen Sie sich Vater Peter und Sohn Paul beim Frühstück vor. Der Vater hält die Zeitung in der Hand, während die Kaffeetasse neben ihm steht. Paul hingegen hat den Laptop auf dem Tisch. „Immer dieser Fachkräftemangel. Ständig liest man davon. Warum schalten die Unternehmen nicht einfach mehr Stellenanzeigen?“, fragt Peter seinen Sohn, ohne von der Zeitung aufzuschauen. „Ach Papa, Du immer mit Deinen Zeitungen ... damit erreichst Du doch heute niemanden mehr. Mit Facebook sprichst Du jeden an. Selbst Opa hat dort einen Account.“ Darauf der Vater: „Facebook ist etwas für die Freizeit. Seriöse Unternehmen sollen klassische

Werbemittel nutzen. Das hat doch bei mir auch geklappt.“ Paul wiegt nachdenklich den Kopf und antwortet: „Um heute an die Leute heranzukommen, musst Du Dich schon ein bisschen mehr bemühen und kreativ werden.“

### Generationengerechte Ansprache

Wie bei Peter und Paul schon zu erkennen ist, gibt es einen Generationenunterschied in der Auffassung darüber, wie eine Bewerberansprache gestaltet werden sollte. Dabei ist es nicht immer leicht, ein Medium zu finden, das alle Altersstufen anspricht.

### Bühne frei für neue Methoden

Neben den klassischen Anwerbeverfahren treten mittlerweile immer mehr neue Methoden in den Vordergrund der Bewerberansprache. Dies ist notwendig, um zum einen möglichst alle Generationen ansprechen zu können, zum anderen, damit die Unternehmen bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter den veränderten Ansprüchen durch den demografischen Wandel gerecht werden.

| Klassisch     | Modern                                                                   |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Zeitung       | Radio                                                                    |
| Flyer         | Kino                                                                     |
| Plakate       | Internetpräsenz (+ Facebook, Suchmaschinenoptimierung und Onlinewerbung) |
| Autowerbung   | Netzwerken                                                               |
| Visitenkarten | Imagevideos (regionales TV)                                              |
|               | Weblog                                                                   |
|               | Guerilla-Marketing                                                       |

### Wie als KMU agieren?

Multi-Channel Recruiting und Talent Relationship Management sind die Instrumente der Talent-Sourcing-Maschinerien in Großunternehmen. Sauber definierte Prozesse, IT-Systeme, Videoansprachen und Hochglanzanzeigen sind in der Regel bei den Großen sehr wirkungsvoll. Doch womit können dagegen die kleinen und mittleren Unternehmen punkten, um im Kampf um die besten Talente zu bestehen? Dazu Heidi Werner von der RKW Sachsen-Anhalt GmbH: „Wir sind davon überzeugt: mit Persönlichkeit. Wir begleiten unsere Unternehmen in Sachsen-Anhalt dabei, von Netzwerken zu profitieren und heute

schon aktive Beziehungspflege mit potenziellen Bewerbern von morgen zu betreiben. Durch einen kontinuierlichen Kennenlernprozess in der Arbeitssituation im Netzwerk werden Fehlbesetzungen reduziert. Auf allen Ebenen können persönliche Beziehungsnetzwerke gepflegt werden: im Bereich Forschung & Entwicklung, Marketingclubs, Vereinsarbeit, thematische Arbeitsgruppen oder bei Projektarbeiten mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Immer mit einem wachsamen Auge, wer in das System passen könnte, sobald er auf der Suche nach einer neuen beruflichen Herausforderung ist. Mit dem nötigen Quäntchen Arbeitgeberattraktivität bekommt man jeden. Vorausgesetzt, Sie sind ein fairer und ehrlicher Arbeitgeber. Der Transparenz kann sich heute niemand mehr verschließen. Erst recht nicht in der kontinuierlichen Anbahnung eines Vertrauensverhältnisses über Netzwerkrekrutierung.“

## Tipp

*Lothar Abicht beschäftigt sich in seinem neuen Buch „Heimliche Revolutionäre und stille Gewinner – Wie Generation Y die Welt verändert und Generation 50plus gewinnt“ mit der Generationenthematik. Hierbei schildert er eindrucksvoll die Problematik der aufeinanderprallenden Welten der Babyboomer und der Generation Y. In Kooperation mit dem RKW Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen werden derzeit exklusive Lesereisen mit dem Autor veranstaltet.*

### Ein Beispielprojekt aus der Region: „Stadtrezeption Haldensleben“

Zu einer erfolgreichen Bewerberansprache gehört auch ein verlockendes Angebot. So müssen Faktoren, wie die Bereitstellung von Kita- und Schulplätzen oder auch die Schaffung von Arbeitsplätzen für Ehe- bzw. Lebenspartner sichergestellt werden, um ein Arbeitsangebot attraktiv zu gestalten.

Ein Projekt des RKW Sachsen-Anhalt hat sich in den vergangenen Jahren mit dieser Thematik befasst. Die „Stadtrezeption Haldensleben“ zielt darauf ab, in der Kleinstadt Haldensleben bei Magdeburg Arbeits-

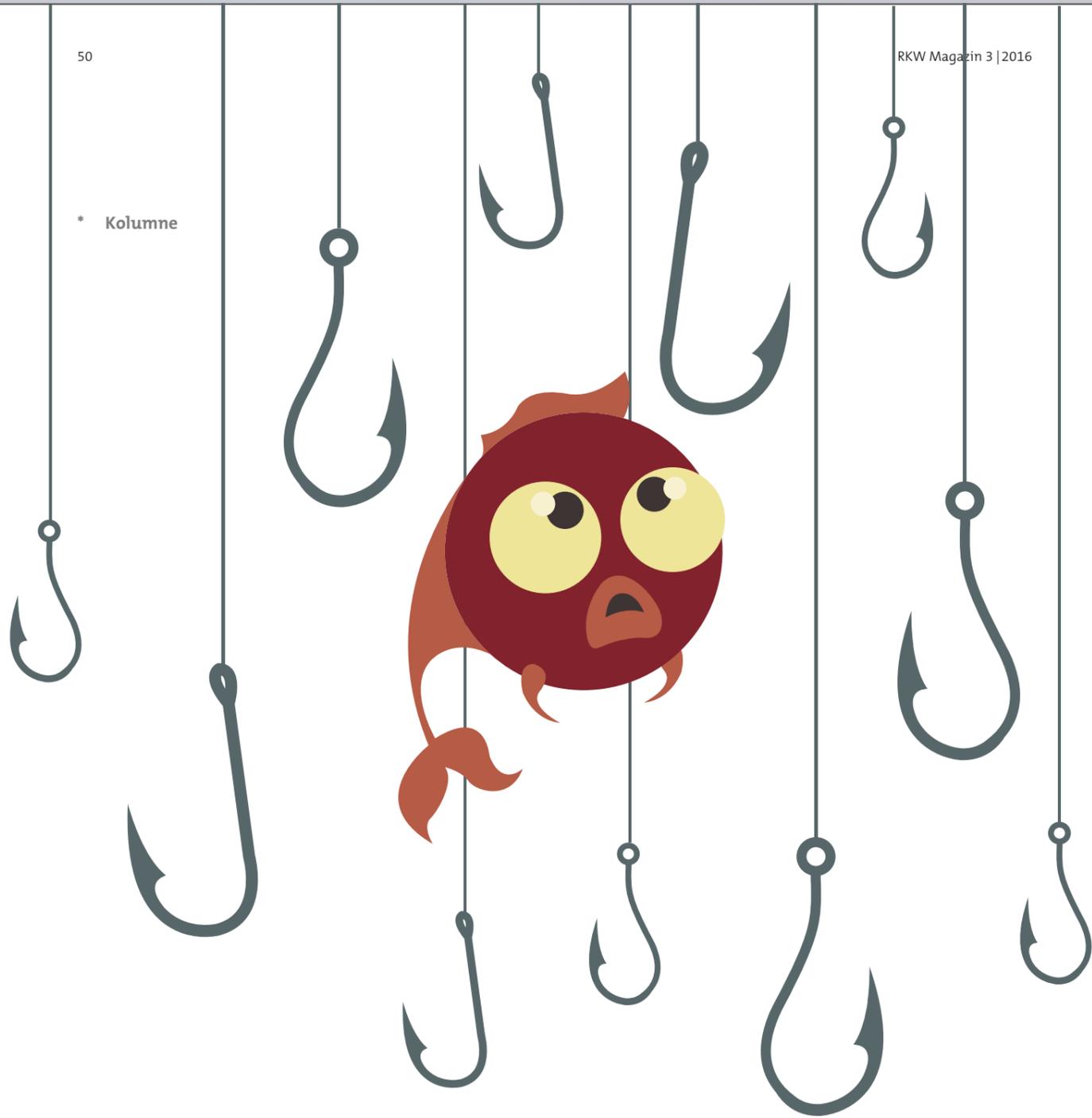
kräfte zu halten, zum Zuzug oder zur Rückkehr zu bewegen. Haldensleben hat heute schon mehr Arbeitsplätze als Einwohner und bot dem Modellprojekt damit beste Voraussetzungen als „demografisches Labor“.

Das RKW Sachsen-Anhalt hat vor Ort eine Anlaufstelle errichtet, die Dreh- und Angelpunkt für Arbeitsangebote und -nachfragen, Wohnungssuche, Kinderbetreuung und vieles mehr ist. Für jede Frage werden die passenden lokalen Ansprechpartner vermittelt. Ein funktionierendes Netzwerk zur Arbeitskräftesicherung wurde sukzessive aufgebaut und entlastet die ansässigen Unternehmen von diesen komplexen Fragestellungen. Ein Modell, das nun auch auf andere Regionen ausgeweitet werden soll. ■

**Ansprechpartner:** RKW Sachsen-Anhalt GmbH,

Dr. Norbert Gottstein, norbert.gottstein@rkw-sachsenanhalt.de

\* Kolumne



# Köder sucht Fisch

**D**ie Analogie zum Thema Rekrutierung von Mitarbeitern als Angelsport oder Fischerei ist keine neue, aber eine umso gebräuchlichere. Sind wir mal ehrlich, dabei hinkt sie doch gewaltig, oder? In der Kolumne gehen wir gerne Dingen auf den Grund (und schon sind wir wieder im kühlen Nass), also werden wir auch hier in diese Sprachwelt „eintauchen“. Es gäbe so viele Möglichkeiten, doch wir wollen nicht nur an der Oberfläche schwimmen, äh bleiben.

Wenn der Fischer oder Angler seinem Tagewerk nachgehen will, muss er erst einmal sein Boot besteigen, neuerdings nennt man das Onboarding. Aber halt, das stimmt nicht – jedenfalls nicht im fachwörtlichen Sinne, denn eigentlich betreiben die Fische diese Form des Onboardings, doch das passiert erst auf stürmischer See, wenn man es denn romantisch erklären möchte. Wie es da wohl mit deren Candidate Experience aussähe? Sagt der eine Fisch zum anderen: „Der Köder, der mich hat zubeißen lassen, war hervorragend, mit der einschlagenden Willkommenskultur hatte ich aber genug“, und meinte damit, dass er kaum an Bord geholt, schon halb erschlagen in riesige Bottiche mit vielen anderen ähnlichen Leidensgenossen geworfen wurde. Die armen Kandidaten!

Tauchen wir noch ein wenig mehr in die Vergangenheit ein. Die Geschichte

vom Fisch und dem Köder. Zielgenaue Bewerberansprache heißt dann wohl, den Köder anpreisen und dem richtigen Fischschwarm zum Fraß vorwerfen, schließlich möchte ich Heringe und keine Haie fangen. Oder preise ich meinen speziellen Köder (USFF = Unique Selling Fish Feed) an und nenne es Employer Baiting? An der Stelle kommt jedenfalls der Klassiker aus den Tiefen dieser parallelen Rekrutierungswelt: „Der Köder muss dem Fisch schmecken“ – gäbe es einer Personalfischerbibel, es wäre der Genesis' erster Satz. Die Ideen sprudeln, die Bilder ebenso. Und die Fische? Die beißen nur, um später gegrillt, gebraten oder zu Fischstäbchen verarbeitet zu werden. Ich sagte es schon: die armen Kandidaten. Apropos Analogie. Ist der Fischer eigentlich das Unternehmen oder wohl eher der Personaler? Wäre das Boot dann nicht das Unternehmen? Wie sorgen Sie dann für das Bild eines attraktiven Arbeitgebers? Deck schrappen? 30-Meter-Jacht fahren? Strandschönheiten posieren lassen? Aber halt, es soll ja dem Fisch gefallen. Und was sollte dann eigentlich das Boot für den Fisch sein, es geht doch um den Köder? Das Boot wäre höchstens für Moby Dick von Interesse. Andere Größenordnung.

Bei der Generationenthematik wird es „Schleier“-haft. Werfe ich den Jungfischen digitale Köder zu, die blinken und piepen und geteilt werden können? Habe ich mein Netz so gestrickt, dass sie mir im wahrsten Sinne des Wortes durch die Maschen gehen? Oder ist es sogar Absicht, die Jung-

fische entkommen zu lassen, weil sie noch unter den Artenschutz fallen? Es wäre übrigens eine positive Umdeutung des sehr eng gefassten Idealbewerberbildes, bei welchem man sich weiterer Chancen beraubt (hier wäre der Raubfisch effektiver), stattdessen sollten Sie eines sein: Fisch verliebt! Nebenbei also: Erweitern Sie Ihre Speise- respektive Fischfangkarte, doch das ist ein anderes Sujet.

Sie glauben nicht, wie viel Nonsense dabei herauskommt, wenn man derlei „Werbersprech“ auf die Spitze treibt: Man könnte massig Zeit statt Köder versenken.

Darum zum Ende hin wenigstens ein paar deutliche Worte: Das Thema an sich ist etwas sehr Ernstes. Unternehmen können nur auf dem Markt und im Wettbewerb bestehen, wenn sie gutes Personal finden und auch halten können. Das läuft heute nicht mehr nebenher, wie selbstverständlich und erfordert rein anlassbezogenes Handeln, sondern bedarf systematischer Planung und Arbeit. Unternehmen müssen viel tun, um ihren Bewerbern und Mitarbeitern von morgen (und hoffentlich auch übermorgen) etwas bieten zu können und sie zu überzeugen. Die Magazinartikel zeigen Ihnen, dass das sehr wohl geht – und etwas bringt. Ohne Angel und ohne Köder, sondern mit Offenheit, Hilfsbereitschaft und viel gelebter Wertschätzung. ■

## \* Neues aus dem RKW

### Wettbewerb Auf IT gebaut 2017

Jetzt aber los: Auszubildende, Studierende und junge Berufstätige können wieder ihre Ideen und Lösungen zur Digitalisierung am Bau einreichen.

Beiträge sind bis zum 21. November 2016 bei der RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum willkommen. Gesucht werden innovative und praxisgerechte digitale Lösungen für die Bauwirtschaft in den Wettbewerbsbereichen Architektur, Bauingenieurwesen, Baubetriebswirtschaft sowie im gewerblich-technischen Bereich. Auf die Gewinner warten Preisgelder in Höhe von insgesamt 20.000 Euro, zusätzlich wird auch wieder ein Sonderpreis des Premium-Förderers Ed. Züblin AG vergeben. Die Preisverleihung findet auf der Weltleitmesse BAU 2017 statt.

Der Wettbewerb wird gemeinsam vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und den Sozialpartnern der Bauwirtschaft getragen sowie von vielen Institutionen und Unternehmen unterstützt. Die RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum begleitet fachlich und organisiert den Wettbewerb.

WETTBEWERB  
**AUF IT GEBAUT**  
BAUBERUFE MIT ZUKUNFT

Unter [www.aufitgebaut.de](http://www.aufitgebaut.de) sind alle weiteren Informationen zu finden.

Ansprechpartnerin:  
Tanja Leis, [leis@rkw.de](mailto:leis@rkw.de)

### Neues Produkt WebApp „Strategische Personalplanung“ gestartet

NEU



Unsere Methode „Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen“ haben bereits viele Unternehmen erfolgreich genutzt, um ihre Personalarbeit an den Geschäftszielen auszurichten. Nun steht das Workshopkonzept auch als WebApp zur Verfügung und wird damit noch einfacher:

Die WebApp führt intuitiv durch den Prozess der strategischen Personalplanung, das Handling von Flipcharts und Moderationskarten entfällt, viele Einträge werden automatisch berechnet, die Ergebnisse sind (wenn gewünscht) speicherbar und können einfach für die nächste Planung wieder herangezogen werden. Das heißt: kein Papierkram mehr, und es bleibt mehr Zeit für das, was zählt: Management und Personalverantwortliche entwickeln gemeinsam Antworten auf die Frage: Was müssen wir heute personalseitig tun und entscheiden, um auch morgen noch erfolgreich im Geschäft zu sein?

Wir entwickeln die WebApp stetig weiter, deshalb laden wir Sie herzlich zum Ausprobieren ein – und zum Feedback an uns!

Zur WebApp:  
[app.strategische-personalarbeit.de](http://app.strategische-personalarbeit.de)

Ansprechpartnerin:  
Kathrin Großheim, [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de)

### ProNaK Abschlusskonferenz: Energieeffizienz gemeinsam mit Mitarbeitern umsetzen

Die Teilnehmer des Verbundprojektes „ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz“ laden am 13.10.2016 zur Abschlusskonferenz nach Traunreut ein. Die erfolgreiche Projektarbeit in den vergangenen drei Jahren steht dabei im Mittelpunkt und wird einem breiten Publikum aus Forschung und Industrie vorgestellt.

Anmeldung

Ziel von ProNaK ist es, mitarbeiterbasierte Potenziale zur Energie- und Klimagaseinsparung in der produzierenden Industrie zu erschließen. Die Zielgruppe des Vorhabens sind produktionsnahe Mitarbeiter in produzierenden Betrieben, insbesondere in facharbeitsintensiven Branchen (z. B. Maschinenbau, Elektroindustrie, Automobilzulieferer). Dazu hat ProNaK Methoden entwickelt, die Mitarbeiter für nachhaltige Energieeinsparungen in der Produktion sensibilisieren und motivieren. So entwickeln sie Kompetenzen, damit sie unter Nutzung ihrer Erfahrungen und „Vor-Ort-Kenntnisse“ selbst Energieverschwendung identifizieren und Einsparungen umsetzen können.

Weitere Informationen finden Sie unter  
[www.nachhaltigkeitskompetenz.de](http://www.nachhaltigkeitskompetenz.de).

Ansprechpartner:  
Dr. Kai Morgenstern, [morgenstern@rkw.de](mailto:morgenstern@rkw.de)

### Leitfaden Weil das Alter zählt – neuer RKW-Leitfaden für die Gründungsberatung 45plus

Bestellung



Senior-Entrepreneure befinden sich auf dem Vormarsch. Laut Statistischem Bundesamt ist bereits heute das Durchschnittsalter der Gründer in Deutschland 45 Jahre – Tendenz steigend. Maßgeblich für den Gründungserfolg ist eine professionelle und an die Lebenslage angepasste Beratung. Der neue „Leitfaden für die Gründungsberatung 45plus“ geht auf die Herausforderungen, aber auch auf die Chancen von Gründungen im mittleren und fortgeschrittenen Alter ein. Er bietet umfassende Praxishilfen für Gründungsberater und eine Orientierung für angehende ältere Gründer selbst. Im Inhalt sind praxisnahe Ratschläge, weiterführende Informationen, Checklisten und „Best Practice“-Beispiele erfolgreicher Gründer zu finden. Der Leitfaden steht als PDF zum Download bereit, kann aber auch als Printversion bestellt werden.

Weitere Infos:  
[www.senior-entrepreneurship.de](http://www.senior-entrepreneurship.de)

Ansprechpartnerin:  
Dr. Noemí Fernández Sánchez,  
[sanchez@rkw.de](mailto:sanchez@rkw.de)



**RKW Bremen**

Willkommensservice im Unternehmensservice Bremen unterstützt bei:

- Fragen zur Einstellung ausländischer Fachkräfte
- ausländerrechtlichen Fragen und
- der Weiterleitung an zuständige Stellen

**9. November 2016**

Workshop „Keine Angst vor dem Finanzamt“

**23. November 2016**

Workshop „Der Prozess der Unternehmensnachfolge“

**5. Dezember 2016**

Workshop „Kunden finden – Kunden binden“

Kontakt:

B.E.G.I.N. Gründungsleitstelle,  
0421 32346412, [info@rkw-bremen.de](mailto:info@rkw-bremen.de)

**30. November 2016**

Informationsveranstaltung „Einsparpotenziale für Unternehmen – Die Energieberatung Mittelstand und weitere Förderprogramme“

Kontakt:

Torsten Stadler, 0421 32346422,  
[stadler@rkw-bremen.de](mailto:stadler@rkw-bremen.de)

**RKW Hessen****Arbeitsgemeinschaften**

Personal Rhein-Main und Nordhessen

Beratungen u. a. zur Arbeitszeitgestaltung, Arbeitgeberattraktivität, Fachkräfte-Check, Personalentwicklung, Digitalisierungsberatung

**INQA-Audit Zukunftsfähige****Unternehmenskultur**

Kontakt: [www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de), 06196 970200

**Niedersachsen**

Gesprächskreis „Arbeits- und Personalrecht“ – von Praktikern für Praktiker

Kontakt: [www.rkw-nord.de](http://www.rkw-nord.de), 0511 3380360

**RKW Sachsen****20. Oktober 2016**

Seminar „Emotionale Intelligenz – Baustein zum beruflichen Erfolg“

**9. November 2016**

Seminar „Drum prüfe, wer sich ewig bindet... – Erfolgreiche Bewerbungsgespräche“

Kontakt:

Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337,  
[wolffgramm@rkw-sachsen.de](mailto:wolffgramm@rkw-sachsen.de)

**10. November 2016**

Seminar „Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und 5S“

**22. November 2016**

Seminar „Beurteilungs- und Jahresgespräche“

Kontakt:

Gabriele Klett, 0351 8322332,  
[klett@rkw-sachsen.de](mailto:klett@rkw-sachsen.de)

**RKW Sachsen-Anhalt****Zukunftsorientierte Personalarbeit für KMU**

– betriebliche Beratungsangebote zu Bewerbermanagement und Arbeitgeberattraktivität, förderfähig nach Programmen unternehmensWert: Mensch und Weiterbildung Betrieb

Projekt „proDIGIT“ Zusatzqualifikationen für Auszubildende in Form von Führerscheinen zur Digitalisierung, Smart Materials oder Hybriden Werkstoffen, gefördert vom BMBF/ BIBB – JobstarterPlus

**Projekt**

„ComWeiter“ zukunftsorientierte Weiterbildungsformen für Berufe in der Composite-Industrie, gefördert vom BMBF/ BIBB

Kontakt:

[info@rkw-sachsenanhalt.de](mailto:info@rkw-sachsenanhalt.de), 0391 736190

**Roadshow**

Mitteldeutschland – Lesung mit moderierter Diskussion, Generationengerechte Personalarbeit, mit Prof. Dr. Dr. h.c. Lothar Abicht, Autor des Buches „Heimliche Revolutionäre und stille Gewinner – Wie Generation Y die Welt verändert und Generation 50plus gewinnt“, Termin auf Anfrage

Kontakt:

[norbert.gottstein@rkw-sachsenanhalt.de](mailto:norbert.gottstein@rkw-sachsenanhalt.de),  
0391 7361916

**RKW Kompetenzzentrum****4. Oktober 2016**

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Darmstadt

Kontakt:

Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810,  
[heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)

**5. Oktober 2016**

Hessischer Zukunftsdialog Fachkräftesicherung in Grünberg: RKW Hessen und RKW Kompetenzzentrum sind beim Markt der Möglichkeiten dabei

Kontakt:

Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810,  
[heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)

**6. Oktober 2016**

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Minden

Kontakt:

Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810,  
[heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)

**7. bis 8. Oktober 2016**

Deutsche Gründer- und Unternehmertage (deGUT), ARENA Berlin, [www.degut.de](http://www.degut.de), RKW Kompetenzzentrum am Stand des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie sowie in den Gesprächsrunden „Gründer-Talk. Erfahrungswissen aus erster Hand“, Freitag, 07.10.2016, 15.10 Uhr und Samstag, 08.10.2016, 13.40 Uhr

Kontakt:

Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953420,  
[foerster@rkw.de](mailto:foerster@rkw.de)

**20. Oktober 2016**

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Breisach

Kontakt:

Bruno Pusch, 06196 4952818, [pusch@rkw.de](mailto:pusch@rkw.de)

**22. Oktober 2016**

Ignition – Die Gründermesse, Mainz, [www.ignition-mainz.de](http://www.ignition-mainz.de), gemeinsamer Stand von RKW Kompetenzzentrum und RKW Rheinland-Pfalz e. V.

Kontakt:

Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953420,  
[foerster@rkw.de](mailto:foerster@rkw.de)

**27. Oktober 2016**

ZIM-Netzwerkjahrestagung, BMWi, Berlin, RKW Kompetenzzentrum ist mit Infostand vertreten. [www.zim-bmw.de/veranstaltungen/netzwerktagungen/netzwerkjahrestagung-2016](http://www.zim-bmw.de/veranstaltungen/netzwerktagungen/netzwerkjahrestagung-2016)

Kontakt:

Dr. Heiner Depner, 06196 4953221,  
[depner@rkw.de](mailto:depner@rkw.de)

**27. Oktober 2016**

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Saarbrücken

Kontakt:

Bruno Pusch, 06196 4952818, [pusch@rkw.de](mailto:pusch@rkw.de)

**27. Oktober 2016**

Unternehmenswerkstatt „Produktbegleitende Dienstleistungen gestalten“, Hamm

Kontakt:

Alexander Sonntag, 06196 4953230,  
[sonntag@rkw.de](mailto:sonntag@rkw.de)

**1. November 2016**

Hessischer Zukunftsdialog Fachkräftesicherung in Melsungen:

RKW Hessen und RKW Kompetenzzentrum sind beim Markt der Möglichkeiten dabei.

Kontakt:

Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810,  
[heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)

**4. November 2016****GRÜNDERGIPFEL NRW 2016**

XPOST Köln, [www.gruendergipfel.nrw.de](http://www.gruendergipfel.nrw.de), RKW Kompetenzzentrum am Stand des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

Kontakt:

Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953420,  
[foerster@rkw.de](mailto:foerster@rkw.de)

**10. November 2016**

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Merzig

Kontakt:

Bruno Pusch, 06196 4952818, [pusch@rkw.de](mailto:pusch@rkw.de)

**12. November 2016**

St@rtSchuss – Messe für Existenzgründer und junge Unternehmer am Bayerischen Unterrain, f.a.n. arena Aschaffenburg, <http://startschuss-ab.de>, RKW Kompetenzzentrum ist mit einem Stand vertreten.

Kontakt:

Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953420,  
[foerster@rkw.de](mailto:foerster@rkw.de)

**14. bis 20. November 2016**

Gründerwoche Deutschland  
Bundesweite Aktionswoche,

## Kontakt:

Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953420,  
kontakt@gruenderwoche.de

**15. November 2016**

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“  
Euskirchen

## Kontakt:

Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810,  
heitzer@rkw.de

**16. November 2016**

5. Gründen, Fördern, Wachsen 2016  
www.gruenden-foerdern-wachsen.de,  
ausgerichtet von der FRANKFURT BUSINESS  
MEDIA GmbH in Zusammenarbeit mit dem  
Hessischen Wirtschaftsministerium.  
THE SQUARE, Flughafen Frankfurt am  
Main. RKW Kompetenzzentrum ist mit  
einem Stand vertreten.

## Kontakt:

Rabena Ahluwalia, 06196 4952816,  
ahluwalia@rkw.de

**17. November 2016**

Preisverleihung BestPersAward in Frankfurt

## Kontakt:

Dr. Mandy Pastohr, 06196 4953200,  
pastohr@rkw.de

**19. November 2016**

Gründungsmesse Die Initiale Dortmund,  
www.die-initiale.de,  
RKW Kompetenzzentrum ist mit einem  
Stand vertreten.

## Kontakt:

Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953420,  
foerster@rkw.de

**19. November 2016**

Existenzgründungstag Metropolregion  
Rhein-Neckar, Pfalzbad Ludwigshafen  
www.existenzgruendungstag.info,  
RKW Kompetenzzentrum am Stand des  
Bundesministeriums für Wirtschaft und  
Energie.

## Kontakt:

Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953420,  
foerster@rkw.de

**22. bis 23. November 2016**

Deutscher Ausbildungsleiterkongress in  
Düsseldorf: RKW Kompetenzzentrum ist  
mit einem Messestand vertreten

## Kontakt:

Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810,  
heitzer@rkw.de

**23. November 2016**

Fachveranstaltung „Arbeitsgestaltung mit  
Weitblick – gesund, flexibel, produktiv“  
Frankfurt

## Kontakt:

Beate Schlink, 06196 4953521,  
schlink@rkw.de

**29. November 2016**

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“  
Freiburg

## Kontakt:

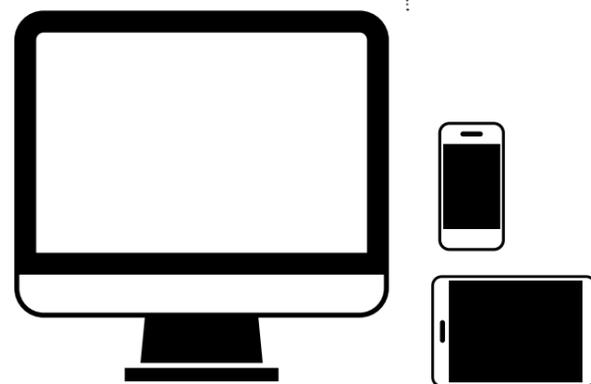
Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810,  
heitzer@rkw.de

**1. Dezember 2016**

Tech Ecosystems Summit 2016, Frankfurt  
am Main, www.tech-ecosystems.com

## Kontakt:

Rabena Ahluwalia, 06196 4952816,  
ahluwalia@rkw.de



Weitere Angebote des RKW-Netzwerks finden Sie unter  
[www.rkw.de](http://www.rkw.de)

## \* Aus der Redaktion

## Lesetipps ...

**Doris Brenner:** *Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*, SpringerGabler 2014.

**Damar Mack und Dominik Vilberger:** *Social Media für KMU*. SpringerGabler 2015.

**Christian Scholz:** *Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Wiley 2014.

**Tim Verhoeven:** *Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. SpringerGabler 2016.

[www.absolventa.de/karriere/tipps/onboarding](http://www.absolventa.de/karriere/tipps/onboarding)  
[www.deutsche-handwerks-zeitung.de/social-media-tipps/158/10807](http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/social-media-tipps/158/10807)  
[www.nocheinpersonalmarketingblog.blogspot.de/p/blog-page.html](http://www.nocheinpersonalmarketingblog.blogspot.de/p/blog-page.html)  
[www.die-generation-z.de](http://www.die-generation-z.de)



Im nächsten RKW Magazin,  
das Anfang Dezember erscheint,  
dreht sich alles um die Zeit!

FÜR DAS  
BESTE  
PERSONAL ...



Bildquelle: fotolia – contrastwerkstatt

VERANSTALTUNGEN – SEMINARE – BERATUNG  
Hotline: 0800 3383662 – [www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de)