



Gerhard-Hermann Koch

| P | E | R | S | O | N | A | L |
marketing

Erfolgreiche Strategien im Wettbewerb um die Begehrten !

„Eine der intelligentesten Lösungen für eine nachhaltige Verankerung mittelständischer Unternehmen im Bewusstsein der Leistungsträger von heute und morgen bieten die Gratis-E-Books des Personalberaters Gerhard-Hermann Koch.“

Schrieb ein Marketingexperte.

Unübertroffenes Praxis-Know-How
Unentbehrlich für **Ihr** erfolgreiches Personalmarketing

Download E-Book Exzellente Arbeitgeber



ExzellenteArbeitgeber.org

ISBN 978-3-00-030314-2 / urn:nbn:de 101:1-20100202664

Das E-Book Personalmarketing ist urheberrechtlich geschützt.
Sie dürfen es für Ihren Eigenbedarf ausdrucken oder es auch gedruckt bestellen.
€ 10 inkl. MwSt. und Versand bei gerhard.koch@karrierehandbuch.de
Sie dürfen auf Ihrer Website einen Link zum Download auf unsere Site setzen,
oder es auch als unveränderten Content direkt auf Ihrer Website veröffentlichen.
Das E-Book darf zur kostenlosen Weitergabe in Bibliotheken eingestellt werden.
Medien dürfen unter konkreter Quellenangabe einzelne Artikel veröffentlichen.
Ebenso dürfen sie das E-Book als solches auf ihre Portale setzen oder es auf
CDs zusammen mit gedruckten Zeitschriften an ihre Leser weitergeben.
Unzulässig ist die Weitergabe gegen Entgelt oder Veränderungen am E-Book.
Korrektorat: Elvira-Maria Koch
Copyright © 2009 Gerhard-Hermann Koch, Birkenstraße 6, 71549 Auenwald.
Das E-Book Personalmarketing wird weiterentwickelt.

Stand: Juli 2011

Editorial

Vom „Arbeitgebermarkt“ zum „Bewerbermarkt“.

Wer sich hierauf nicht frühzeitig vorbereitet,
verliert im „War for Talents“.

Vom Lebensmitarbeiter zum Veränderungsoffenen,
der gebotene Möglichkeiten auslotet,
die ihm der boomende Arbeitsmarkt bietet.

Qualifizierte Mitarbeiter langjährig zu binden,
wird zu einer existenziellen Aufgabe für die Unternehmen,
mit hohen Anforderungen an das Personalmarketing.

Die erfolgreiche Personalbeschaffung
wird für alle Unternehmen Voraussetzung
für ein weiteres Wachstum.

Seither sammeln Menschen frühzeitig Nützliches.
Heute googeln Hochqualifizierte erst dann,
wenn sie die Informationen benötigen.

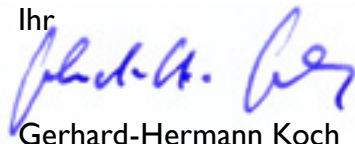
Was ist Ihre vordringlichste Aufgabe,
damit Sie auch zukünftig
am externen Arbeitsmarkt erfolgreich sind?

Unternehmen, die Mitarbeiter suchen,
müssen im Internet permanent dort präsent sein,
wo sie von den Veränderungsoffenen gefunden werden.

Wer nach Schlüsselworten zur Bewerbung googelt
ist sowohl veränderungsoffen als auch
offen für präsentierte Arbeitgeber !

Nur durch professionelles Personalmarketing
befinden Sie sich als Arbeitgeber
im Fokus (fast) aller Hochqualifizierten

Ihr





Gerhard-Hermann Koch

Inhaltsverzeichnis

4 | Sie navigieren durch Klick auf den Artikel | 4

01. Gedanken zum Employer Branding	06
02. So entwickeln Sie Ihre professionelle Arbeitgebermarke	12
03. So gestalten Sie Ihre professionelle Karriereseite.....	17
04. So gestalten Sie Ihre professionelle Bewerberbroschüre	22
05. Beispiel Bewerberbroschüre Bonduelle.....	27
06. Interessenten werden zu Bewerbern	31
07. Produktmarketing ist Personalmarketing	32
08. Verankern, lautet das erste Gebot	36
09. Das Personalmarketing bedarf der Fähigsten	40
10. Das Personalmarketing bedarf durchdachter Strategien	44
11. Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfohlen?	48
12. Professionalität in der Mitarbeitergewinnung	52
13. Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers	56
14. Bestqualifizierte gewinnen	62
15. Personalmarketing an Hochschulen	66
16. Stellenanzeigen erstellen kann jeder, tatsächlich?	70
17. Textbausteine erleichtern das Formulieren	74
18. Hinweise zur Selektion	78
19. Fundierte Bewerberauswahl	82
20. ABC-Analyse	90
21. Bewerbermanagement	94
22. Telefoninterview	98
23. Interview	102
24. Interviewfragen	106
25. Bewerberkorrespondenz	110

Inhaltsverzeichnis

4 |  Sie navigieren durch Klick auf den Artikel |  4

26. Assessment Center	114
27. Einholen einer Referenz	118
28. Zeugnisinhalte und -prüfung	120
29. Personalberater	134
30. Direct Search	138
31. Mandate Personalberater.....	142
32. PingPong	146
33. Einarbeitung	150
34. Unternehmensführung	154
35. Führungskräfte	158
36. Führungskräfteentwicklung	162
37. Führungskräfte-TÜV	166
38. Förderkreise	170
39. Mitarbeiterführung	174
40. Mitarbeiterbeurteilung	178
41. Seminarangebote	182
42. Fluktuation	186
43. Betriebsbedingt kündigen	190
44. Arbeitnehmerkündigung	196
45. Entwicklung der ökonomisch aktiven Bevölkerung	204
46. Online-Marketing.....	208
47. Personalmarketing - aus der Praxis für die Praxis	212
48. Information für Unternehmen	217
49. Facebook, damit nicht nur Facebook weiß, was Sie gerade tun	220
50. Zum Autor - aufgrund dieser Erfahrung gebe ich Ihnen Tipps	224

1. Was bedeutet Employer Branding?

Für die Unternehmensmarke hat sich die Bezeichnung „Corporate Brand“ schon längst etabliert. Ist die Markenbildung als „Arbeitgeber“ erst einmal abgeschlossen, spricht man von Employer Brand. Employer Branding bezeichnet den Weg dahin. Employer für Arbeitgeber und Branding als Prozess der eigentlichen Markenbildung.

2. Personalmarketing klassisch

Im Personalmarketing werden alle bereichsübergreifenden Maßnahmen gebündelt, die dazu geeignet sind, die vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und benötigte Mitarbeiter in einem einheitlichen, externen Auftritt zu rekrutieren. Strategisches Personalmarketing soll die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und ebenso die Bekanntheit des Arbeitgebers bei potenziellen Bewerbern fördern.

3. Warum ist das für den Mittelstand so wichtig?

Bereits vor der Weltwirtschaftskrise konnten bis Herbst 2008 viele Unternehmen ihren Bedarf an besonders qualifizierten Mitarbeitern nicht mehr decken. Mittelständler werden im Arbeitsmarkt selten oder gar nicht wahrgenommen. Im Gegensatz zu den Konzernen können sie sich weder teure Imagekampagnen leisten noch verfügen sie über riesige Werbeetats für ihre Produktwerbung. Nur wer wirbt, wird gesehen.

4. Identifikation mit dem Arbeitgeber

Ein Traumarbeitgeber zu werden, das ist doch der Traum jedes Personalmanagers. Der Weg ist lang und nicht alle Unternehmen werden ihn erfolgreich zurücklegen. Welche Vorteile besitzen Unternehmen als Traumarbeitgeber? Theoretisch sind ihre Mitarbeiter besonders loyal und verfügen über eine hohe Leistungsbereitschaft. Loyal bedeutet nicht zuletzt eine langjährige Betriebstreue. Lebensarbeitnehmer. Unternehmen passen die Anzahl der Mitarbeiter an betriebliche Notwendigkeiten an. Das bedeutet in der Praxis sowohl einen Personalaufbau in konjunkturell guten Zeiten als ebenso einen Personalabbau in Zeiten, wo die Auftragseingänge das erzwingen. Die Mitarbeiter sind Botschafter ihres Unternehmens. Allerdings sind die Mitarbeiter keine kritikunfähigen Botschafter. Authentische Arbeitgebermarke, das klingt gut. Je größer ein Unternehmen ist, umso mehr „Klimainseln“ streben aber auseinander.

5. Öffentlichkeitsarbeit, die nichts kostet

Es gibt weltweit tätige Unternehmen, die ohne teure Imagekampagnen auskommen. Sie benötigen so gut wie keine Öffentlichkeitsarbeit, denn ihre Produkte sind öffentlich. Dafür benötigt ein Unternehmen einen Kultstatus, vergleichbar zu berühmten Stars. 1976 gründete Steve Jobs mit zwei Freunden und 1.750 US-Dollar Startkapital Apple. Kündigt er heute in geschickter Inszenierung seiner Person ein neues „bahnbrechendes“ Produkt an, übernimmt die gesamte Weltpresse die Promotion und Werbung hierfür. Seine Produkte haben nicht nur Kultstatus, sie haben auch einen einmaligen Charme. Leider lässt sich sein Konzept kaum auf mittelständische Unternehmen übertragen.

6. Mit einer Zunge sprechen

Ob Produktwerbung, Imagekampagnen oder Stellenanzeigen, alles kostet viel Geld. Schon deshalb ist es zwingend erforderlich, all diese Maßnahmen so zu gestalten, dass sie sich gegenseitig stützen. Es bedarf eines gemeinsamen Erkennungswertes. Eines immer identischen Handschuhs. Das ist die Produktwerbung von „Porsche“, das sind die Stellenanzeigen von „Porsche“. „Ein Handschuh“, obwohl damit nicht das Gleiche erreicht werden soll. Aber immer wieder prägt sich uns „Porsche“ ein. Öffentlichkeitsarbeit, ein Thema das im Mittelstand erheblich vernachlässigt wird. Die Mitarbeiter, die für das Personalmarketing, das Produktmarketing oder auch die Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind, haben oft unterschiedliche Vorstellungen. Insoweit ist der gesamte Auftritt eines Unternehmen zunächst einmal Chefsache.

7. Mitarbeiter einstellen und behalten

Beim Geld hört die Freundschaft auf. Aber im Allgemeinen auch die Loyalität. Da nützt Ihnen Ihr unverwechselbares, glaubwürdiges und emotionales Bild nichts. Bietet einer Ihrer Konkurrenten Gehälter, bei denen man nicht nein sagen kann, verlieren Sie zumindest diejenigen ihrer Leistungsträger, die räumlich mobil sind. Was Ihre qualifizierten Mitarbeiter wirklich dauerhaft an Ihr Unternehmen bindet, ist eine hervorragende Altersversorgung, die ja heutzutage immer wichtiger wird. Das ist es, was viele Konzerne auszeichnet und was der Mittelstand vernachlässigt. Eine respektable Altersversorgung aufbauen zu können, lockt qualifizierte Bewerber und bindet vorhandene Mitarbeiter stärker, als jede lobpreisende Eigendarstellung.

8. Was gute Werbeagenturen beherrschen

Einheitlichkeit im Auftritt. Wichtig für die Wiedererkennung und somit Verstärkung. Auch der Stil von Inhalten, was von Führungskräften oft nur wenig beachtet wird, gehört ebenso hierzu, wie die Wiedererkennung aufgrund der gesamten Gestaltung. Stellenanzeigen, die Sie erstellt haben, fallen Ihnen natürlich auch unter vielen auf. Sie kennen ja Ihre Gestaltungselemente und achten deshalb auch besonders darauf. Erreichen Sie diese Wiedererkennung auch bei nicht eingestimmten Anzeigenlesern? Viele Stellenanzeigen werden nur wenig beachtet, da im umfangreichen Text nichts erkennbar ist, was den Interessenten ad hoc fesseln könnte. Ein Wortgeschwafel. Wer wissen möchte, was Bewerber vorrangig interessiert, muss nur darauf achten, was die Bewerber in den mitgebrachten Anzeigen mittels eines Marker markierten. Hervorheben was wichtig ist, funktioniert nur dann, wenn unterbleibt, was nur stört. Das ist es, was gute Werbeagenturen auszeichnet. Deshalb genügt den Agenturen für eigene Stellenanzeigen ein paar Schlüsselworte und ansonsten viel, viel leerer Raum.

9. Schwächen Ihrer Konkurrenz sollten Ihre Stärken sein

Konkurrenz ist ein relativer Begriff. Auf dem Bewerbermarkt konkurrieren Sie mit anderen Unternehmen als beispielsweise mit Ihrer Produktpalette. Einen einheitlichen „Bewerbermarkt“ gibt es natürlich ebenfalls nicht. Ihre Facharbeiter und Angestellten suchen Sie überwiegend vor Ort. Um diese konkurrieren Sie mit ortsansässigen Firmen. Ihren Nachwuchs für hoch spezialisierte Aufgaben plus Ihre Führungsnachwuchskräfte suchen Sie an Hochschulen und Universitäten. Erfahrene Fachleute im Produktbereich müssen Sie Ihrer Produktkonkurrenz abjagen. Das kann regional sein, wahrscheinlich aber deutschlandweit und häufig auch weltweit. Alle Parameter gilt es zu ermitteln. Für Mitarbeiter, die Sie vor Ort suchen, spielen Ihre Standortvorteile selten eine Rolle. Bei einem Wechsel suchen diese einen sicheren Arbeitsplatz, Aufstiegschancen oder schlicht und einfach ein höheres Einkommen. Die Nachwuchskräfte von Universitäten und Hochschulen interessieren vorrangig die gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten. Möchten Sie Mitarbeiter von Ihrer Konkurrenz gewinnen, zählen viele Faktoren. Manche interessieren sich für einen sicheren Arbeitsplatz, andere lockt das Gehalt, die meisten interessieren sich für Aufstiegsmöglichkeiten, manche für den Lebensraum und einige wenige für den Betriebskindergarten und vergleichbare Annehmlichkeiten.

10. Bedürfnisse und Gefühle entsprechen Erwartungen

Was wissen Personalmarketingagenturen von den Besonderheiten Ihres Unternehmens? Nichts, vermutlich. Also befragen sie zuerst einmal einige Ihrer Mitarbeiter nach dem, was sie an ihrem Unternehmen als Arbeitnehmer schätzen oder auch weniger mögen. Sie fragen Mitarbeiter, was ihr Unternehmen tun sollte, damit sie noch zufriedener sind. Hieraus formulieren sie dann das, was ihr Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnet. Sie werden Ihnen sagen, dass Sie ja keine „eiermilchlegende Wollmilchsau“ sein müssen, aber dieses und jenes würden andere Unternehmen wesentlich besser hinbekommen. Wenn Ihre Agentur gut arbeitet, wissen Sie, welche Eigenschaften Ihr Unternehmen auszeichnet und welche Gefühle Ihre Mitarbeiter gegenüber Ihrem Unternehmen hegen. Sie wissen nun, wer Sie sind, wie Sie sind, was Sie bieten und wie Sie auftreten sollten. Vermutlich kamen viele Ihrer Kollegen schon vor Ihnen zur Erkenntnis, dass sie das selbst nicht nur schneller, sondern auch aussagekräftiger und preiswerter hinbekommen hätten.

11. Geld, Image oder Emotionen?

Geld oder Emotionen? Was wir besonders lieben akzeptieren wir auch ohne (viel) Geld. Nur was sich in Ihrem betrieblichen Alltag tagtäglich widerspiegelt ist auch authentisch. Ihre Leistungsversprechen an die Mitarbeiter und Bewerber müssen sich entsprechen. Ihre zukünftigen Kampagnen sollen authentische Emotionen auslösen. Einzigartigkeit vermitteln, anspruchsvolle Forderungen, die nur konsequent umgesetzt nützlich sind.

12. Ihr Maßnahmenplan

Als erstes entwickeln Sie eine knackige Kernbotschaft, die sich jeder merken kann. Dann konzipieren Sie einen Arbeitgeberslogan, der Ihr Unternehmen beschreibt. Kernbotschaft und Slogan sind zukünftig wichtige Bestandteile Ihrer Stellenanzeigen. Slogan und Botschaft finden sich auf Ihrer Karriereseite und in den Medien wieder. Plattitüden, ohne vernünftige Aussagekraft, sollten Sie hierbei allerdings vermeiden. Emotionen ansprechen erfordert das Wissen darum, was denn Emotionen auslöst. Und zwar nicht für Sie, sondern für potenzielle Bewerber, was „berührt“ diese? Für Konzerne und große Unternehmen bietet sich die Teilnahme an Rankings an. Für die Mittelständler macht solches eher keinen Sinn, denn entscheidend ist hier, dass diejenigen, die Rankings studieren, auf ihnen bekannte Unternehmen achten.

13. Unternehmen erwarten, Unternehmen fordern

Wer die Stellenanzeigen liest, bekommt viel Einblick in die Denkwelt der Verfasser. Alle sind sie Weltmarktführer, oder zumindest Technologieführer in ihrer Branche. Von Bewerbern werden Glaubensbekenntnisse erwartet: In so einem tollen Umfeld und Unternehmen möchte ich auch arbeiten. Deshalb habe ich auch die Website des Unternehmens auswendig gelernt, bevor ich es wagte, mich überhaupt zu bewerben. In der Vergangenheit fühlte sich der Stellen suchende Bewerber häufig als Bittsteller. Anstatt der Bewerber werden sich zukünftig die Unternehmen schmücken müssen. Bilder sagen mehr als tausend Worte. Nur, mit welchen wollen Sie effizient punkten, wenn Sie lediglich die weltbesten „Zahnräder“ anstatt tolle Luxusautos herstellen? Wer mit den Bildern motivierter Mitarbeiter wirbt, hebt sich positiv von anderen ab. Etwas, was ich persönlich bezweifle. So einfach strukturiert sind die Bewerber nicht. Weniger hingegen ist im Rahmen von Stellenanzeigen immer mehr. Die Form folgt der Funktion, empfehle ich allen Bewerbern, die sich erfolgreich bewerben wollen. Das gilt auch für Stellenanzeigen. Unternehmensfilme zur Mitarbeitergewinnung? Hier wirkt doch höchstens ein Placeboeffekt bei demjenigen, der an diese glaubt. Eine Selbstheilung ist möglich, wenn man sich zwei bis drei dieser Filme ansieht.

14. Besonderheiten bei Online-Anzeigen

Die erste Besonderheit ist sicherlich, dass sie Stellenanzeigen in Tageszeitungen den Rang ablaufen. Aber auch die finden sich nach dem Wochenende im Internet. Noch stärker, als bei gedruckten Anzeigen gilt hier, lassen Sie Überflüssiges weg. Das Internet ist das Medium der aktiven Generation. Aktive stehen unter Strom. Lange Texte in Stellenanzeigen zu lesen ist noch mühseliger. Kurze, aussagefähige Inhalte, mit dem, auf was es ankommt und direkter Verlinkung zu ihrer Stellenbörse, das ist das, was die „beschleunigte“ Internetgeneration zum Verweilen motiviert. Viele Internetanzeigen werden auch über die bekannten Suchmaschinen gefunden, Abkürzungen sind deshalb hier negativ, da diese damit wenig anfangen können. Farbe kostet bei Onlineanzeigen nichts. Sie haben somit ein Gestaltungselement, das Sie optimal einsetzen sollten. Wir sehen farbig und farbiges fällt uns eher auf. Hohe Kompetenz beweisen Sie bei Ihren Stellenanzeigen auch, wenn die jeweiligen Ansprechpartner mit Name, Funktion und ihrer Durchwahlnummer aufgeführt sind.

15. Ihre Karrierewebseite

Was fröhliche Mitarbeitergesichter und ihre Geschichten bewegen, weiß ich nicht. Wer eine Karrierewebseite aufsucht, verhält sich wie Sie, wenn Sie eine Bewerbung auf Brauchbarkeit prüfen. Sie wünschen sich eine gute Strukturierung und Inhalte, die Ihren Anforderungen entsprechen, denn Sie haben nur sehr eingeschränkt Zeit. Und der Interessent, der sich auf Ihrer Webseite orientiert? Handelt der anders? Wen motivieren wohl bewegende Fotos von Ihrer Weihnachtsfeier zur Bewerbung? Glauben Ihnen kritische Bewerber Ihre Darstellung eines positiven Betriebsklimas? Besser stellen Sie dar, wie es mit ihrer Weiterbildung und Förderung bestellt ist. Am meisten beklagen jedoch Interessenten die Unübersichtlichkeit bei der Suche von ausgeschriebenen Stellenangeboten. Hier gibt es viel Optimierungspotenzial.

16. Ihre Öffentlichkeitsarbeit

Eine gute Öffentlichkeitsarbeit bedarf eines Mitarbeiters, der sich damit auskennt. Das muss niemand sein, der das ausschließlich macht, aber es bedarf eines Profis. Es ist einfach zu sagen, teilen Sie der Presse Interessantes mit - aber in welcher Form? Öffentlichkeitsarbeit ersetzt Werbung. Nur, wer nicht wirbt, bleibt unberücksichtigt. Auch bei den Medien gilt überwiegend der Wahlspruch: Eine Hand wäscht die andere. Die News von Mittelständlern interessieren doch höchstens die Regionalpresse. Diese berichtet aber lieber, wenn die Neuigkeiten negativ sind. Erfolgsmeldungen interessieren zu wenige. Tage der „offenen Tür“ locken viele in Ihr Unternehmen. Aber das sind stets Menschen aus der Region oder Angehörige Ihrer Mitarbeiter.

17. Der Glaube kann Berge versetzen

Wer an sich und sein Unternehmen glaubt, vermittelt das in Bewerbergesprächen. Unsere Begeisterung und Überzeugung überträgt sich unmittelbar auf den Bewerber. Interessenten, die wir im Interview überzeugen können, gewinnen wir, wenn wir uns ihnen authentisch und glaubwürdig darstellen. Wenn wir Vertrauen wecken. Wenn Sie Bewerbern ihren hohen Stellenwert in Ihrem Unternehmen vermitteln.

18. Das Hauptproblem der Mittelständler aber ist

wie erfahren Benötigte von Ihnen und wie bringen Sie diese auf Ihre Stellenbörse?

1. Warum sollten Sie eine Arbeitgebermarke entwickeln?

Produkte benötigen einen Markennamen, das ist unter den Marketingexperten unstrittig. Auch Unternehmen positionieren sich im Sinne eines „Unternehmensimages“ im Markt. Das „Arbeitgeberimage“ ist ein sehr bedeutsamer Bestandteil des Unternehmensimages. Arbeitgeber müssen sich als „attraktive“ Arbeitgeber nach innen und außen positionieren, damit sie für den bevorstehenden „War for Talents“ gerüstet und erfolgreich aufgestellt sind. Im Bewerbermarkt gut positioniert sein, verlangt auch von Bewerbern gefunden zu werden, denn nur in diesem Falle nützt Ihnen Ihre herausragende Arbeitgebermarke auch wirklich.

2. Welche Bereiche werden von einer Arbeitgebermarke beeinflusst?

Die Arbeitgebermarke ist bedeutsam für

- die effiziente Gewinnung neuer Mitarbeiter
- die langjährige Bindung bereits vorhandener Mitarbeiter
- die Bereitschaft der Mitarbeiter zu eigener Weiterentwicklung
- die Leistungserbringung der Mitarbeiter und somit für
- den langfristigen Erfolg des Unternehmens sowie
- die im Unternehmen gelebte Kultur

3. Wie wirkt sie sich auf die Mitarbeitergewinnung aus?

Wer die „richtigen“ Mitarbeiter gewinnen möchte, muss die Qualität der eingehenden Bewerbungen erhöhen. Nicht so sinnvoll ist die Erhöhung der Quantität, obwohl diese natürlich bei einem herausragenden „Arbeitgeberimage“ ebenfalls stark zunehmen wird.

4. Welche Faktoren ergeben eine Arbeitgebermarke?

Die Identität und Werte des Unternehmens.

Die erkennbaren Stärken und Schwächen in

- der Unternehmenskultur,
- der Entlohnung,
- der Attraktivität der Branche und Produkte,
- der Karrierechancen plus der Personalentwicklung.

Die Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb.

Die Darstellung des Unternehmens in der Presse.

5. Welche Bedeutung hat sie für die Wettbewerbsfähigkeit?

Optimale Produkte entwickelt nur, wer fähige Mitarbeiter im Unternehmen besitzt. Top-Service bietet nur der, dessen Mitarbeiter sich für das Unternehmen engagieren. Der Erfordernis von Höchstleistungen im Unternehmen setzt zunächst voraus, dass die Mitarbeiter höchsten Ansprüchen genügen und insgesamt sehr flexibel sind. Es genügt aber nicht nur Mitarbeiter zu gewinnen, vorhandene Mitarbeiter müssen gehalten und weiter qualifiziert werden. Auch das ist Teil der „Arbeitgebermarke“. Wer seine Know-how- und Leistungsträger verliert, verliert auch im Wettbewerb. Verliert ein Unternehmen unentbehrliche Spezialisten gar an einen Wettbewerber, verschärft sich dieser Prozess, da man selbst schwächer, der andere aber stärker wird.

6. Welche Wirkung besitzt sie beim Unternehmenswachstum?

Schon heute gelingt es den Unternehmen nicht mehr Stellen in der Entwicklung, der Informationstechnologie und besonders auch im Führungsbereich zu besetzen. Das trifft auf die im „Arbeitsmarkt“ unbekannten Unternehmen noch stärker zu. Die Altersstruktur in Deutschland entwickelt sich auch weiterhin sehr ungünstig. Bereits 2015 wird es ein Viertel weniger Arbeitskräfte im Alter zwischen 30 und 45 Jahren geben. Die Rekrutierung aus dem Ausland entwickelt sich rückläufig, da in den meisten heutigen Billiglohnländern eine eigene Industrie aufgebaut wird. Einige Länder haben ja bereits damit begonnen, migrierte Landsleute zurückzuholen. Ein Reservoir, das nur wenige bis jetzt im Rahmen ihrer Arbeitgebermarke nutzen, sind BA-Studenten und Auszubildende, die das Unternehmen später verlassen haben. Eine spezielle „Informationsseite“ für diese auf der Karriereseite hält den Kontakt.

7. Was erwarten Bewerber von einem Arbeitgeber?

Hoch qualifizierte Menschen bewerben sich dann, wenn

- das Arbeitsklima von ihnen als stimmig empfunden wird
- die Aufgabe als interessant und herausfordernd bewertet wird
- die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten optimal sind
- die Werte, für die der Arbeitgeber steht, zu ihnen passen
- sie keine Angst vor einer Hire- und Fire-Mentalität haben müssen
- das Unternehmen für sie Zukunftsfähigkeit besitzt

8. Wer ist für die Arbeitgebermarke verantwortlich?

Die Entwicklung der „Arbeitgebermarke“ liegt an erster Stelle in der Verantwortung des Personalmarketings - letztendlich geht die Verantwortung aber weit darüber hinaus. Verlangt ist ja nicht nur die Pflege eines „Images“ sondern eine „Verhaltensänderung“ im Unternehmen. Die Qualität als Arbeitgeber muss kontinuierlich verbessert werden. Nur derjenige, dem dieses gelingt, verbessert dauerhaft seine Wettbewerbsfähigkeit. Eine Arbeitgebermarke verlangt somit einen gesamtheitlichen strategischen Ansatz und ist damit Bestandteil und Aufgabe der **strategischen Unternehmensführung**. Die Unternehmensleitung muss das Personalmarketing, das Produktmarketing und die Presseabteilung auf ein gemeinsames strategisches und effizientes Handeln ausrichten. Alle Marketing- und Kommunikationsprozesse sind auf HR-Erfordernisse auszurichten.

9. Welche Faktoren sind zudem zu berücksichtigen?

Generell bedeutsam ist die Attraktivität einer Branche und die Positionierung eines Unternehmens in seiner Branche. Bei Absolventen weniger beliebt sind Unternehmen, die für sie ein eher statisches Image besitzen, wie bspw. ehemalige Staatsunternehmen. Mit ausschlaggebend sind die in- und ausländischen Standorte des Unternehmens. Beliebte Funktionen sind die Entwicklung und Forschung sowie Assistenzaufgaben. Wunscharbeitgeber sind diejenigen, die den Bewerbern bereits gut bekannt sind. Nicht bekannte Unternehmen müssen sich entsprechend darstellen und zwar dort, wo sie von der gesuchten Zielgruppe am allerbesten „by the way“ gefunden werden. Niemand „stöbert“ freiwillig in Stellenbörsen oder liest gerne mühselig Stellenanzeigen, wenn er sich hierzu nicht gezwungen sieht, da er unbedingt eine neue Position benötigt. In unserer Informationsgesellschaft beschaffen sich Menschen Informationen aktiv dann, wenn sie diese benötigen. Das verlangt, dass die „Informationen“ stets verfügbar sind.

10. Wie sieht das Unternehmensranking von Absolventen aus?

Automobilfirmen, hier die technisch besonders interessanten sowie Konsumenten bekannte Konzerne im Bereich hochwertiger Elektronik, werden von Absolventen bevorzugt, da ihnen diese Unternehmen meistens langjährig bereits bekannt sind, wohingegen mittelständische Hightech-Unternehmen ihnen häufig unbekannt sind. Solche befinden sich somit auch nicht „automatisch“ im Fokus der Absolventen.

11. Woraus entwickelt sich der Attraktivitätsindex?

- der öffentlich bekannten allgemeinen Attraktivität eines Unternehmens
- der persönlichen Einschätzung (Aufgaben / Standort / Betriebsklima / Erfolg etc.)
- dem Image im Hinblick auf Sympathie, Modernität und Kreativität

12. Unsere Handlungsempfehlungen

Erarbeiten Sie sich einen „Markennamen“ im Bereich Ihrer spezifischen Zielgruppen. Seien Sie vor allem dort präsent, wo sich karriereorientierte Menschen weiterbilden um sich für ihren Aufstieg zu qualifizieren, hier bietet sich preisgünstig das Internet an, und nicht nur dort, wo Stellensuchende auf „hunderttausende“ Unternehmen treffen. Entwickeln Sie Ihren eigenen Nachwuchs im Unternehmen durch Fördermaßnahmen. Stellen Sie besondere soziale Projekte entsprechend für die Öffentlichkeit heraus. Kooperieren Sie vorrangig mit denen, die Sie auf höchstem Niveau unterstützen können. Nützen Sie hierbei besonders das Internet, das Medium der heute **aktiven** Generation.

13. Ihre Arbeitgebermarke entsteht in Ihrem Unternehmen

Employer Branding ist „in“. Jedes Unternehmen, das die Zeichen der Zeit erkennt, forciert das Projekt „Arbeitgebermarke“. Natürlich nur auf allerhöchstem Niveau. Werbeagenturen haben dies ebenfalls erkannt und gerieren sich als die Heilsbringer. In 2 - 5 Monaten versprechen sie aus Arbeitgebern „Arbeitgebermarken“ zu machen. Wie wird ein Produkt zu einer „Marke“? Ganz sicher nicht durch bunte Prospekte. Die Zeit der Werbesprüche, der hohlen Versprechungen, ist doch längstens vorbei, denn diese glaubt in der Informationsgesellschaft doch kaum einer mehr vorbehaltlos. Menschen hören auf Menschen. Die Mitarbeiter der Unternehmen sind „Botschafter“. Deren Eindruck von ihrem Unternehmen prägt doch vorwiegend das Arbeitgeberbild. Früher konnte sich der Einzelne nur bedingt öffentlich vor vielen Menschen äußern, das ist heute anders. In Foren und auf Webseiten verbreiten sich Nachrichten blitzschnell. Medien greifen auf, was viele bewegt. Botschaften per Twitter verbreiten sich weltweit. Da muss man noch nicht einmal die Unruhen im Iran als aktuelles Beispiel heranziehen. Ihre Mitarbeiterförderung, der Umgang mit Ihren Mitarbeitern, die Wertschätzung die diese erfahren, das prägt doch vorrangig Ihr Arbeitgeberimage und damit auch Ihre „Arbeitgebermarke“. Begeisterte Mitarbeiter sind begeisterte Markenbotschafter.

Checkliste zur Arbeitgebermarke

1. Ihr Weg zum „begehrten“ Arbeitgeber

Was macht Sie „unwiderstehlich“? Analysieren Sie die Stärken und Schwachpunkte. In welchen Punkten unterscheiden Sie sich positiv von vergleichbaren Unternehmen? Mit was können Sie als Unternehmen bei potenziellen Bewerbern besonders „punkten“? Ist beispielsweise Ihr Gehaltsniveau besonders attraktiv? Oder bieten Sie besondere Karrierechancen durch exzellente Nachwuchsförderung und Führungskräfteentwicklung. Sind Ihre „weichen Faktoren“ besonders erwähnenswert, wie Betriebsklima oder Ihr Arbeitszeitmodell - bieten Sie für Kleinkinder Ihrer Mitarbeiter einen Kindergarten an? Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, warum sie besonders gerne für Ihr Unternehmen arbeiten.

2. Welche Zielgruppen im Arbeitsmarkt möchten Sie ansprechen?

Jede gesuchte Gruppe sollten Sie zusätzlich „zielgruppengerecht“ ansprechen. Dies beinhaltet sowohl das „Wie“ als auch das „Wo“. Also, wo erreichen Sie diese? Prüfen Sie dabei auch sorgfältig, welche „realistischen“ Anforderungen Sie stellen und was die Menschen, die Sie rekrutieren möchten, von Ihnen tatsächlich erwarten.

3. Definieren Sie Ihre Kernaussagen

Stellen Sie sich „langatmig“ vor, werden Sie Menschen überzeugen, die ebenso „ticken“. Stellen Sie sich „dynamisch“ vor, erreichen Sie Menschen, die diesem Bild entsprechen. Sie besitzen ein „Bild“ von Ihrem Unternehmen. Dieses Bild beinhaltet bedeutsame Merkmale und Werte Ihres Unternehmen. Ihr Bild enthält Positives und Kritisches. Aber selbst Schwächen kann man in Chancen verwandeln. Sie machen Sie liebenswert. Ihre Aussagen müssen wahr sein, sie wollen ja nicht nur neue Mitarbeiter gewinnen, sondern diese auch langjährig im Unternehmen behalten und stetig weiter fördern.

4. Formulieren Sie Ihre zentrale Botschaft, Ihren Leitsatz

Ihr Leitsatz muss das Wesen Ihres Unternehmens prägnant auf den „Punkt“ bringen. In ebenso „prägnanten“ Kernaussagen vermitteln Sie Ihre weiteren, bedeutsamen Werte. Nur wahrhaftig gewinnen Sie Menschen für sich. Und Ihre Kernaussagen sollten sich gegenseitig stützen: **Know-how für Ihren Erfolg. Professionell • umfassend • kostenlos**

1. Menschen tun ungern, was sie als schwierig empfinden

Personalberater sind „Profis“ in der Durchsicht der „Karriereseiten“ von Unternehmen. Das sollte man zumindest annehmen. Besuche ich „Jobs“, selbst bei sehr professionell wirkenden Websites, bin ich allerdings meistens nach kurzer Zeit ziemlich frustriert. Dies deshalb, da ich aufwendig das ermitteln musste, was ich leicht hätte finden sollen. Sobald die Bewerber nicht mehr gezwungen sind, sich mühselig mit der Bedienung solcher Webseiten auseinanderzusetzen, werden diese umgehend verlassen werden.

2. Webdesigner denken gerne strategisch

Sie planen vor allem, wie nach ihrer Ansicht ein Besucher ihre Website nutzen soll. Den strategisch ausgerichteten Benutzer mag es ja geben. Ich kenne allerdings keinen. Wer im Internet sucht, gibt in Google den Suchbegriff ein, der ihm logisch erscheint. Daraufhin bekommt er die Webseiten angeboten, die bei Google hoch gelistet sind. Der Interessent prüft maximal die ersten „Ergebnisse“ und klickt dann eine Website an. Er überfliegt die „Homepage“ und sucht nach dem Stichwort, das ihn hierher geführt hat. Wird er nicht sofort fündig, öffnet er umgehend die nächste ihm angebotene Website.

3. Wer Besucher zum Überlegen zwingt, verliert diese

Es ist wie auf dem Flohmarkt, wo auf Wühltischen tausende Bücher angeboten werden. Unser Auge schweift flüchtig darüber und wir greifen zu, wenn etwas ins „Auge springt“. Bei Webseiten verhält es sich ebenso. Nur das was direkt ins „Auge springt“ und zudem leicht zu handhaben ist, wird weiterverfolgt. Gut versteckte Schätze bleiben verborgen. Das gilt auch für Formulierungen. Kurz und knackig und frei von nichtssagenden Floskeln.

4. Nur das Einleuchtende wird angenommen

Marketingfachleute lieben neue, aufregende Wortschöpfungen. Je cooler, desto besser. Nur, wer im Internet etwas sucht, ist nicht bereit, unklare Bedeutungen zu hinterfragen. „Jobs“ ist klar. Vor allem dann, wenn „Jobs“ als Button auch tatsächlich zu erkennen ist. „Karriere“ lässt uns bereits überlegen: Damit ist doch wahrscheinlich „Jobs“ gemeint? Eine kurze Irritation also, die wir einmal hinnehmen, die uns beim zweitenmal aber nervt. Wer sucht, forscht nach dem, was für ihn ohne darüber nachzudenken einleuchtend ist. Kreative Wortschöpfungen sind somit auf Webseiten im besten Falle nur kontraproduktiv.

5. Nur Kinder lieben ein Labyrinth

Nur wenn wir absolut zwingend ein Ziel erreichen müssen, akzeptieren wir auch Aufwände. Wenn wir eine Information im Internet suchen, gibt es fast immer weitere Alternativen und wir sind deshalb keinesfalls bereit, uns für etwas nicht Überlebenswichtiges lange zu quälen. Eine Website, ohne sofort erkennbare, logische Navigation, erreicht keine Aufmerksamkeit. Optimal ist eine Navigation dann, wenn sie selbsterklärend und intuitiv zu handhaben ist.

6. Wir wählen nicht die beste, sondern die erste Alternative

Die meisten Menschen sind zu ungeduldig, um mehrere Alternativen gegeneinander abzuwägen. Sie entscheiden sich für die erste, ihnen für ihr Anliegen passend erscheinende Alternative. Wer einen Videorekorder gekauft hat, sollte - nach der Vorstellung des Produzenten, erst einmal die Bedienungsanleitung lesen. Das macht er aber nicht. Lieber ärgert er sich „intuitiv“ zu Tode und beginnt sich solange „durchzuwursteln“ bis es halbwegs funktioniert. Wer im Internet etwas sucht, verhält sich hierzu absolut identisch. Er liest nicht, er probiert.

7. Wer langweilt, verliert seine Besucher

Viele Vortragende sind nicht in der Lage, ihren Vortrag spannend zu gestalten und vorzutragen. Dieses gilt auch für beliebig „austauschbare“ Inhalte, die Zuhörer als „Bla, Bla“ empfinden. Ihrer Zuhörer laufen ihnen häufig nur deshalb nicht weg, da dieses ja unangebracht wäre. Im Internet „guckt“ kein anderer zu. Aus Langeweile wegzulaufen ist also immer folgenlos.

8. Gliedern Sie Ihre Inhalte logisch

Webnutzer suchen eher ungern. Was nicht logisch strukturiert ist, wird nicht beachtet. Das ist wie in einem Baumarkt. Liegt dort alles wie „Kraut und Rüben“ durcheinander, kann eine Selbstbedienung nicht funktionieren. Im Internet gibt es **nur** Selbstbedienung.

9. Ordnen Sie Ihre Inhalte übersichtlich

Texte, Bilder. Buntes erschlägt anderes Buntes. Das Auge verliert sich im Farbenmeer. Und ungeduldige Benutzer verlassen diese Website so schnell, wie es ihnen möglich ist. Wer ihm „Wichtiges“ nicht heraushebt, kann nicht erwarten, dass andere es finden. Schließlich erkennen Interessierte das Wesentliche in einem „Wald vor lauter Bäumen“ nicht. Der Blick gleitet flüchtig über Ihre Darstellung, fokussieren Sie das Interesse auf Ankerpunkte.

10. Hierarchien erleichtern das Leben

Jeder möchte gerne wissen, wo er sich befindet und wie er sich weiterbewegen sollte. Führt der erste „Klick“ nicht sofort zum Ergebnis, „gönnen“ wir uns einen weiteren. Spätestens danach verlieren wir aber die Geduld und verlassen die Website schnellstens. Qualifizierte Webdesigner bauen deshalb eine sich logisch entwickelnde Hierarchie auf und sie schaffen verständliche Hinweise, die den Interessenten auch „zurückführen“.

11. Ohne „Ausdruck“ geht auch Bedeutsames verloren

Wer die russische Literatur liebt, genießt auch deren langatmige Schachtelsätze. Ansonsten frustrieren selbst wohldurchdachte Verschachtelungen bei Bildern und Texten. Nur kurze Inhalte werden am Bildschirm gelesen. Langes, wenn möglich, ausgedruckt. Trotzdem sind viele Inhalte überwiegend nicht optimal für den „Ausdruck“ aufbereitet. Wer umfassende Inhalte vermitteln will, muss diese stets als Druckversion anbieten.

12. Die Schönheit unserer Sprache

Wer mit seiner Sprache umgehen kann, nützt diese gerne wie ein Fechter sein Florett. Elegante Finten mögen den Fechter und sein Publikum begeistern, im Internet nerven sie. Ellenlange Ausführungen, sprachlich auf hohem Niveau, wünscht sich nun wirklich keiner. Wer imponieren will, schreibt akademisch. Wer gelesen werden will, kurz und verständlich. Jeder Text lässt sich kürzen. Und wenn Sie gekürzt haben, wiederholen Sie das mehrmals. Kürzen Sie solange, bis Sie Ihren Text auf das verkürzt haben, was Ihre „Kernaussage“ ist. Inhalte sind gefragt, nicht Phrasen, Wortschöpfungen und Selbstbeweihräucherung.

13. Bilder können einen Betrachter auch demotivieren

Viele Unternehmen glauben, je beeindruckender viele Fotos ihr Unternehmen darstellen, umso größer der Wunsch sich zu bewerben. Argumente in Texten werden hierfür gekürzt.

14. Vermeiden Sie Instruktionen

Immer wenn Sie glauben, dass Sie dem Besucher eine Handhabung näher erläutern sollten, müssen Sie diese ändern. Ihre Website muss intuitiv bedienbar sein. Auch dann, wenn der Besucher weder Ihrer „intelligenten“ Navigation noch Ihren sonstigen Vorstellungen folgt. Etwas so zu gestalten, dass es stets erläuterungsfrei funktioniert, ist leider aufwendig.

15. Jedes gute Fachbuch besitzt einen Index

Besonders Webseiten mit tausenden von Inhalten benötigen eine „intelligente“ Suchfunktion. Ein Feld „Suchen“ ist nur intelligent, wenn beliebige Stichworte eingegeben werden können.

16. Beindruckend dargestellt wird nur, was einem „Wichtig“ ist

Bei vielen „Karriereseiten“ erkennt man unschwer den Stellenwert der eigenen Mitarbeiter. Als Personalberater sichte ich häufiger die Seiten unter „Jobs“ um mich schnell über das Unternehmen zu informieren. Nur bei den wenigsten Unternehmen gelingt mir das. Erst durch Blättern unter diversen „Buttons“ erhalte ich die gewünschten Informationen. Wird sich ein potenzieller Bewerber ebenfalls dieser Mühe unterziehen? Ich glaube kaum. Zumindest dann nicht, wenn ihn Ihr Unternehmen zunächst eher allgemein interessiert. Zum „Porsche“ will man. Da ist es relativ egal, ob die „Karriereseite“ optimal gestaltet ist. Bei einem weniger bekannten Mittelständler bewirbt man sich erst, wenn man erkannt hat, auf was für eine „Perle“ man da gestoßen ist. Das verlangt, dass man die Perle auch sieht.

17. Wie muss Ihre „Karriereseite“, Ihre „Jobs“ gestaltet sein?

Übersichtlich. Informativ. Mit Liebe zum Interessenten und damit auch zu Ihren Mitarbeitern. Eine lieblose Gestaltung im Bereich der „Jobs“ vermittelt Besuchern den Mitarbeiterwert. Das sind ebenso „Identitätsmarken“, wie die Ordnung auf dem Schreibtisch der Mitarbeiter. Ohne Worte erhalten Sie hier nur durch „Schauen“ und „Bewerten“ ein zutreffendes Bild. Ihre Karriereseite muss dem Interessenten mühelos das Bild vermitteln, das ihn überzeugt. Wird er motiviert, ist er auch bereit, sich dem Aufwand einer Bewerbung zu unterziehen. Auf Ihre „Karriereseite“ gehört deshalb alles, was den Bewerber interessiert und motiviert. Alle Informationen, die Sie geben, müssen professionell und überzeugend aufbereitet sein. Wer potenzielle Bewerber nicht wie wichtigste Kunden behandelt, „verkauft“ ihnen nichts.

18. Und wie binden Sie Besucher Ihrer Karriereseite?

Besucher Ihrer „Karriereseite“ bewiesen hierdurch Interesse an Ihrem Unternehmen. Dieses Interesse kann durch eine Stellenanzeige oder durch anderes initiiert worden sein. Ideal wäre es, wenn ein erstmaliger Besucher mehrfach den Weg zu Ihrer Website findet. Das gelingt Ihnen dann, wenn Sie ihm etwas für ihn Wertvolles, wie ein downloadbares digitales „Bewerbungshandbuch“, das Ihre „Bewerberbroschüre“ beinhaltet, anbieten.

19. Stellen Sie sich doch einfach einmal vor,

Sie würden sich für ein Unternehmen interessieren:

Möchten Sie mühevoll auf dessen Website den Bereich „Jobs“ oder „Karriere“ suchen?

Möchten Sie, wenn Sie endlich dort sind, mit bunten Bildern „erschlagen“ werden?

Möchten Sie unter den Fotos diverser Mitarbeiter lesen, wie toll es ist, dort zu arbeiten?

Möchten Sie die für Sie relevanten Informationen erst mühsam zusammensuchen?

Möchten Sie von schönen, aber wenig informativen, Flash-Animationen *genervt* werden?

20. Oder möchten Sie vielleicht lieber Zeit sparen, indem Sie auf der

Homepage, der Startseite also, einen Button „Jobs“ oder „Karriere“ finden?

Unter „Jobs“ / „Karriere“ dann Unterpunkte zu den wichtigsten Themen, wie für

- Berufserfahrene
- Absolventen
- Auszubildende
- Diplomarbeiten
- Praktika
- Bewerbung

zu dem jeweiligen Punkt einen Ansprechpartner mit Telefon, E-Mail und Foto finden und außerdem noch einen Hinweis, welche Formen der Bewerbung möglich sind?

21. Was erwarten und wünschen Sie sich außerdem?

Sie wünschen sich solide und gründliche und überzeugende Informationen

Sie möchten über den Bewerbungsprozess und seine Dauer informiert werden

Sie möchten Relevantes über Karrierechancen / Führungskräfteentwicklung erfahren

22. Dafür würden Sie gerne verzichten auf

auf alles Zeitaufwendige ohne vernünftigen Informationsgehalt

23. Natürlich überzeugt Sie eher

- ein ansprechend gestaltetes Layout der Karriereseite, das Ihr Vertrauen fördert
- wenn der potenzielle Arbeitgeber versucht, über qualifizierte Informationen eine Beziehung zu Ihnen aufzubauen und Sie nicht nur als **lästigen** Bewerber abspeist.

1. Warum benötigen Sie eine Bewerberbroschüre?

Sie sind mit der Handhabung Ihrer firmeninternen Stellenbörse bestens vertraut. Doch gehen Sie probierhalber einmal auf die Stellenbörsen anderer Unternehmen werden Sie feststellen, dass diese jeweils sehr unterschiedlich zu bedienen sind. Die Logik fremder Stellenbörsen müssen Sie also erst mühselig studieren und begreifen. Deshalb sollten Sie potenziellen Bewerbern deren Informationsbeschaffung erleichtern. Dies gelingt Ihnen mit einer herunterladbaren Bewerberbroschüre für Ihr Unternehmen.

2. Basisinformationen zu Ihrem Unternehmen

Darstellung dessen, was Ihrem Unternehmen eine so herausragende Bedeutung verleiht. Das könnte eine beeindruckende Grafik des Firmenkomples Ihres Unternehmens sein, oder auch die Darstellung eines Produktes, bzw. der Technologie oder der Dienstleistung. Vermeiden Sie „tintenfressende“ große Fotos, denn Ihre Broschüre sollte ausgedruckt werden. Viele Fragen, die Ihnen Bewerber im Interview stellen, könnten Sie hier vorab beantworten.

3. Vergangenheit und Zukunft

Firmengeschichte und wichtige Ziele die von dem Unternehmens angestrebt werden. Erläuterung der Unternehmensart, der Besitzverhältnisse unter Beachtung dessen, was für Bewerber im Sinne der Arbeitsplatzsicherheit von besonderer Bedeutung ist. Aktiengesellschaft oder vom Inhaber geführtes Unternehmen mit gesicherter Nachfolge? Ferner all das, was Sie als übergeordnete Werte, Visionen und Ihre Strategien sehen.

4. Bedeutsame Produkte und die Unternehmenspositionierung im Markt

Herausstellung der Produkte und ihrer Stellung im Verhältnis zu Ihren Mitbewerbern. Zukunftsperspektiven der Produkte - beispielsweise Investition in Neuentwicklungen. Stellung des Unternehmens generell im Bezug zum Markt und seinen Mitbewerbern. Exportanteil mit Schwerpunkt geplante Strategie in der Durchdringung des Marktes. Strategien, um in den einzelnen Marktsegmenten besser als die Mitbewerber zu sein. Was sehen Sie als bedeutsam für die Zukunft an - auf welche Ihrer Produkte bauen Sie? Die meisten Aufgabenstellungen in einem Unternehmen erfordern motivierte Mitarbeiter, die mitdenken und sich ihrer Verantwortung für ihr Unternehmen durchaus bewusst sind. Stellen Sie Ihr Unternehmen für „normale“ Mitarbeiter dar und nicht nur für High Potentials.

5. Für Bewerber wichtige Themen

Wer sich bewerben soll, interessiert sich besonders für das Umfeld in das er kommt. Welche Werte vertritt die Unternehmensführung gegenüber ihren Mitarbeitern? Welche Wertschätzung wird dem Mitarbeiter entgegengebracht - ist er nur ein Mittel? Hierzu gehören ggf. nochmals Aussagen zur „Zukunftsfähigkeit“ des Unternehmens. Wer einen Mitarbeiter gewinnen will, muss sich als Arbeitgeber attraktiv präsentieren.

5.1 Mitarbeiterstruktur

Anzahl der Mitarbeiter und der Entwicklung in den vergangenen Jahren im Verhältnis zum Umsatz des Unternehmens. Erhebliche Verschiebungen in der Mitarbeiterstruktur. Wie sind unterschiedliche Gruppen in der Belegschaftsstruktur repräsentiert, wie Männer, Frauen oder die aktuelle Altersstruktur mit Auswirkung auf die Entwicklung. Ferner Anteil der Ingenieure - oder Anteile sonstig herausragender, wichtiger Gruppen.

5.2 Entgeltstruktur

Wie geht die Entgeltfindung vonstatten? Gibt es jährliche Überprüfungstermine? Gibt es eine Tarifbindung? Welche Gewerkschaften sind im Unternehmen vertreten? Kommen variable Anteile zum Gehalt hinzu? Gibt es ein qualifiziertes Bonussystem?

5.3 Weiterbildung und Förderung

Förderung der Mitarbeiter im Sinne interner oder auch externer Weiterbildung. Besondere Leistungen hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit oder auch des Entgelts. Personalplanung mit Bewertung der Aufstiegsmöglichkeiten für eigene Mitarbeiter. Gibt es ein effizientes betriebliches Vorschlagswesen? Wie werden Mitarbeiterideen aufgenommen, weiter bearbeitet und nach Kosten-/Nutzenabwägung umgesetzt?

5.4 Führungsstil und Betriebsklima

Wie ist der Führungsstil im Unternehmen? Wie wirkt dieser sich auf die Kultur aus? Wird mit Zielvereinbarungen geführt? Wird die Zielerreichung auch belohnt? Gibt es ein Management- oder Führungshandbuch? Finden interne Audits statt? Wie findet das Qualitätsmanagement bezüglich der erbrachten Leistungen statt? Wie hat sich die Fluktuation in der Vergangenheit entwickelt? Fachbereichsspezifisch?

5.5 Betriebssport / Werksarzt

Gibt es die Möglichkeit zum Betriebssport? Werden sportliche Aktivitäten gefördert?

Gibt es ein Werksarztcenter - und wie sieht ggf. die Betreuung der Mitarbeiter aus?

5.6 Wohlfühlfaktoren

Gibt es ein qualitativ hochwertiges Mitarbeiterkasino? Wie ist die Anbindung an

öffentliche Verkehrsmittel? Wie verkehrsgünstig liegt Ihr Unternehmen zum

Einzugsbereich? Stehen Ihren Mitarbeitern Werksparkplätze zur Verfügung?

Liegt das Unternehmen von der Lage her besonders attraktiv - Innenstadt / im Grünen?

5.7 Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Wie vollzieht sich die geplante Einarbeitung neuer Mitarbeiter? Auslandseinsätze?

Wird die Einarbeitung schon bei Vorstellungsgesprächen konkret angesprochen?

Wie sehen Einarbeitungspläne aus und welchen zeitlichen Umfang haben sie?

Welche Betreuung und Unterstützung wird neuen Mitarbeitern gewährt?

6. Schulen, Hochschulen und Universitäten vor Ort

Besonders qualifizierte Mitarbeiter legen besonderen Wert darauf, dass auch ihre Kinder eine erstklassige Schulausbildung absolvieren können. Es ist für solche also mit einer der überzeugenden Faktoren, wenn die örtlichen Schularten aufgeführt sind.

Ebenso relevant sind Hochschulen und Universitäten. Wobei hier natürlich auch von Interesse ist, ob diese mit öffentlichen Verkehrsmitteln einfach zu erreichen sind.

Auch die Möglichkeiten zu einer Fachausbildung sollten, wenn gegeben, genannt werden.

Also Techniker- und Meisterschulen und vergleichbare Einrichtungen mehr.

7. Wie bewirbt man sich?

Wer steht bei Fragen als Ansprechpartner aus dem Personalwesen zur Verfügung?

Nach Möglichkeit sollten Fotos von den jeweiligen Personalmanagern gezeigt werden.

An welchen Personalmanager kann man nach Fachbereichen seine Unterlagen schicken?

Jeweils mit vollständigem Namen und Funktionsbezeichnung sowie Durchwahlnummer.

Darf angerufen werden? Sind E-Mail-Bewerbungen erwünscht, weniger erwünscht?

Gibt es ein elektronisches Bewerbungsformular? Von wem kann das intern eingesehen werden?

So gestalten Sie Ihre professionelle Bewerberbroschüre

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

8. Ihre PDF-Bewerberbroschüre

Für Interessenten ist nichts nützlicher als eine downloadbare Bewerberbroschüre. In diese sollten Sie die Themen aufnehmen, die für Bewerber besonders wichtig sind. Sie sollten ferner alle Punkte definieren, die für Ihr Unternehmen bedeutsam sind und die deshalb für das „Wesen“ Ihres Unternehmens stehen. Das, was es ausmacht! Ihre Broschüre sollte „preiswert“ ausdrückbar sein. Also nicht vordergründig eine farbige „Hochglanzbroschüre“, sondern eine aussagefähige Informationsdarstellung. Ideal wäre es, wenn Ihre „Bewerberbroschüre“ eine längere Zeit vom Interessenten auch „aufgehoben“ würde. Das erreichen Sie allerdings nur, wenn Sie diese in etwas „verpacken“, was für den Interessenten einen dauerhaften, bedeutenden Wert darstellt, wie beispielsweise als Teil eines für ihn wertvollen Bewerbungs- oder Karrierehandbuches.

9. Karrieremessen und anderes Nützliches

Weitblickende Unternehmen sind häufig auf mehreren „Bondingmessen“ präsent. Nur, wie viele Interessenten erreichen Sie da? Und wie hoch ist hierfür Ihr Aufwand? Wer hier eine Kosten-/Nutzen-Analyse durchführt, erkennt häufig mangelnde Effizienz. Führende Tageszeitungen und Fachmagazine erreichen beeindruckende Besucherzahlen, aber wie viele hiervon entsprechen tatsächlich Ihrer Zielgruppe, befinden sich zudem in der von Ihnen gewünschten Altersgruppe und sind ferner für eine Veränderung offen? Und wie „attraktiv“ können Sie bei dem begrenzten Platz Ihr Unternehmen vorstellen?

10. Die Attraktivität Ihres Unternehmens muss bekannt sein

Die Schönheit einer „Perle“ in einer Muschel erfreut das menschliche Auge nicht, da sie vor ihm verborgen ist. So wie eine „Perle“ muss auch die Attraktivität Ihres Unternehmens den Menschen bekannt sein, die Sie für Ihr Unternehmen benötigen. Nur wer Ihr Unternehmen und den „Wert“ Ihres Unternehmens für sich selbst kennt, wird sich bei Ihnen bewerben. Die Unternehmen mit einem „klangvollen“ Namen sind in der Öffentlichkeit bekannt. Diese werden mit Bewerbungen überschwemmt. Die „Perlen“, die viele mittelständische Unternehmen darstellen, müssen aber erst gefunden und an das Licht gebracht werden. Und das geht am leichtesten im Internet.

Präsent sein vor den **Begehrten**, am besten „by the way“ !

So gestalten Sie Ihre professionelle Bewerberbroschüre

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

11. Manche Kommunikationsagenturen empfehlen

Ihre Bewerberbroschüre sollte viele motivierende, da beeindruckende Fotos enthalten. Die Texte sollten dekorativ - also schlecht lesbar - auf buntem Untergrund platziert werden. Um die überragende Bedeutung Ihres Unternehmens auch so richtig herauszustellen, werden Ihnen für die „Bewerbermotivationsbroschüre“ bis zu 15 Seiten empfohlen. Auf Ihrer „Karriereseite“ rät man Ihnen zu Flash-Animationen und schönen Bildern. Schön wäre zudem ein Unternehmensfilm mit dem Auftritt des Unternehmensleiters.

12. Wie prüfen Sie Bewerbungsunterlagen?

Analysieren Sie Bewerbungsunterlagen, prüfen Sie, ob der Bewerber befähigt ist, Wesentliches so herauszuarbeiten, dass Sie dem „roten Faden“ leicht folgen können. Legt ein Bewerber einen „Präsentationsfilm“ bei, werden Sie den wohl kaum ansehen. Sie haben nur sehr wenig Zeit und müssen in dieser sehr viele Bewerbungen prüfen.

13. Wie agieren potenzielle Bewerber

Interessenten prüfen und wählen ebenso unter mehreren potenziellen Arbeitgebern aus. Studiert ein potenzieller Bewerber Ihre Präsentation, legt er vergleichbare Maßstäbe an. Vor allem will er schnell erkennen, ob er sich bei diesem Unternehmen bewerben sollte. Flash-Darstellungen nerven und Ihren Unternehmensfilm werden wohl wenige ansehen, denn auch für Interessenten gilt: sie möchten schnell zu einer Entscheidung kommen.

14. Und was ist die Erkenntnis daraus?

Potenzielle Bewerber handeln genauso wie Sie. Umständliches wird nicht beachtet. Aufwändiges wird ebenso links liegen gelassen, wie unnütz Kosten verursachendes. Wer mehrere Bewerbermotivationsfilme gesehen hat, ist hiervon dauerhaft geheilt. Ihre Unternehmensinformation wirkt nur längerfristig, wenn diese ausgedruckt wird. Drucken Sie Broschüren mit riesigen Bildern und wenig relevanten Informationen aus?

15. Und was raten wir Ihnen?

Ihre Bewerberbroschüre sollte alle Informationen enthalten, die Sie selbst erwarten, wenn Sie ein Unternehmen darauf hin prüfen, ob Sie sich dort bewerben sollten. Hierbei sollten 3 - 4 Textseiten zur Information keinesfalls überschritten werden.



Exzellenter

|A|R|B|E|I|T|G|E|B|E|R|

Bewerberbroschüre

Bonduelle

Deutschland GmbH

stellt sich Ihnen vor !

Exzellente Arbeitgeber
für aufstiegsorientierte Menschen

BONDUELLE DEUTSCHLAND

Bewerberbroschüre

4 ————— Zum Inhaltsverzeichnis ————— 4

Quand c'est bon, c'est Bonduelle

„Wenn es gut schmeckt, dann ist es Bonduelle“, vom Gemüsespezialisten - weltweit. Gegründet vor 150 Jahren steht die Marke Bonduelle bei Millionen von Verbrauchern heute für Natürlichkeit und Genuss und genießt weltweit allerhöchstes Vertrauen. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Villeneuve d'Ascq ist mit 6.000 Mitarbeitern und 21 Vertriebsgesellschaften in 21 europäischen Ländern sowie Nord- und Südamerika präsent. Die Unternehmensgruppe Bonduelle produziert weltweit in 26 Produktionsstätten. Als börsennotiertes Familienunternehmen wird es von Christophe Bonduelle geleitet. Unter der weltberühmten Marke Bonduelle werden Produkte in den vier Technologien Konserven, Tiefkühl, Frische und Feinkost in höchster Qualität produziert und angeboten. In Spanien besitzt das Unternehmen zusätzlich die Marken Cassegrain und Frudesa. Beliefert werden Kunden im Lebensmitteleinzelhandel, in der Gastronomie und Industriekunden. Bonduelle ist spezialisiert auf ein einziges Produkt: Gemüse !

Bonduelle, der Gemüsespezialist

Die Qualität und Produktsicherheit stehen für die europäische Nummer 1 beim verarbeiteten Gemüse an oberster Stelle. Bonduelle macht Gemüse in all seiner Vielfalt für jedermann zugänglich - und dies bei vielen Gemüsesorten auch ganzjährig. Die Rohware stammt bei Bonduelle aus kontrolliertem Vertragsanbau und wird so verarbeitet, dass optimale Konsistenz und Vitaminerhalt immer gewährleistet sind. Hierfür steht auch die Wahl der Darreichung mit Dose, Glas, Tiefkühl oder Frische.

Nur die allerbesten Anbaugelände

Das Beste für alle angebotenen Produkte - das ist die Maxime des Unternehmens. Dies zu gewährleisten erfordert höchste Sorgfalt im Anbau von empfindlichem Gemüse und Salat, denn der wird durch das Wetter begünstigt oder beeinträchtigt. Eine knifflige Aufgabe, die zudem voraussetzt, dass die Strecken zwischen den Rohwaren-Anbauflächen zu den verarbeitenden Bonduelle-Werken kurz sind. Denn nur so kann die Frische erzielt werden, die Bonduelle-Produkte auszeichnen. Salat darf darüber hinaus nur in einer geschlossenen Kühlkette transportiert werden. Nicht jedes Gemüse oder jede Salatsorte lässt sich auf jeder Anbaufläche erzeugen. Die Felder müssen optimal den spezifischen Bedürfnissen der Sorten entsprechen. Mit Fruchtwechselwirtschaft ist das Gleichgewicht der Böden dauerhaft zu erhalten. Optimale Frische lässt sich nur so produzieren und damit von Bonduelle garantieren. Hohe Sorgfalt bei der Auswahl der Flächen und der anbauenden Landwirte ist das eine, die Kontrolle gemeinsam mit den exklusiv für Bonduelle tätigen Landwirten das andere. Aussaat, Düngung, Bewässerung und Ernte - nur so entstehen die allerbesten Rohstoffe. Bonduelle-Qualität steht zudem für Produkte, die frei von Gentechnik angebaut wurden. Bonduelle Produkte werden nach externen, internationalen Standards zertifiziert und ständig ausführlichen Qualitätskontrollen in eigenen Laboratorien unterzogen. Besonders strenge Standards gelten im Unternehmen für die Salatverarbeitung. Dies beinhaltet auch Hygienevorschriften vom Anbau über alle Produktionsschritte.

Bonduelle bietet noch viel mehr

Zum Beispiel ein Gemüse- und Salatlexikon, in welchem alle Produkte detailliert mit Anbau, der Saison, ihrer Verwendung und Inhaltsstoffen beschrieben sind. Die Bonduelle-Rezepte mit Zutaten, Zubereitung und Nährwerten führen nicht nur zu sehr schmackhaften Ergebnissen, sie informieren auch über den erzielten Nährwert und die notwendige Zubereitungszeit und sie sind sehr schön gestaltet. Schon bei den Kindern genießt die unter einem grünen Blätterdach von einer Sonne umrandete Marke Bonduelle allerhöchstes Vertrauen und steht für beste Qualität. Für die Kleinsten veranstaltet Bonduelle zudem einen spannenden Malwettbewerb. Informativ und zudem sehr nützlich sind natürlich die von Bonduelle veröffentlichten Nährwertlisten, die aussagefähigen Informationen für Diabetiker sowie Allergiker.

Karriere, bei Bonduelle Reutlingen

Die deutsche Tochter der französischen Bonduelle-Gruppe produziert an zwei Standorten Freshcut Salate für den Lebensmitteleinzelhandel sowie Großverbraucher. Als Marktführer in Deutschland vertreibt sie darüber hinaus Gemüsekonserven und Tiefkühlprodukte in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Auch für Bonduelle in Deutschland gilt: die Marktführerschaft setzt zunächst motivierte Mitarbeiter voraus, die über eine ausgezeichnete Qualifikation verfügen. Die Erfahrung, der Einsatz und hohe Leistungsbereitschaft unserer 420 Mitarbeiter, haben Bonduelle zu der beliebtesten Marke im angebotenen Segment gemacht. Beste Produkte benötigen beste Mitarbeiter. Wir freuen uns auf Sie !

Reutlingen – das Tor zur Schwäbischen Alb

Die Stadt Reutlingen ist die Kreisstadt des gleichnamigen Landkreises Reutlingen. Mit über 110.000 Einwohnern zählt die Stadt bereits zu den Großstädten im Land. Die Stadt liegt in zentraler Lage in Baden-Württemberg. Stuttgart befindet sich ca. 31 km nördlich und ist über eine Schnellstraße mühelos und schnell erreichbar. Reutlingen verfügt über ein außerordentlich vielfältiges kulturelles Angebot. Von Grundschulen ist zu Gymnasien sind in Reutlingen alle Schularten vorhanden. Mehrere Hochschulen befinden sich am Ort. Hierunter auch eine Hochschule für Wirtschaft und Technik, die nicht nur in Deutschland einen exzellenten Ruf besitzt. Dieses Angebot wird ergänzt durch die ESB Reutlingen mit gelebter Internationalität und einem interdisziplinären, praxisorientierten Studium für angehende Betriebswirte und Wirtschaftsingenieure. Universitäten befinden sich in Stuttgart und Tübingen.



Bonduelle Deutschland GmbH

Am Heilbrunnen 136/138

D-72766 Reutlingen

Interessenten werden zu Bewerbern

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

1. Wer nicht mit der Zeit geht, geht leer aus

Kupplungen, die nur mit Zwischengas einen Gangwechsel zulassen, sind Vergangenheit. Menschen nützen heute moderne Technik, um Zeit für das zu haben, was sie interessiert. Erfolgsorientierte Menschen sind nicht mehr bereit, unnütze Mühen auf sich zu nehmen. Sie sehen sich immer weniger als Bewerber, sie verhandeln zunehmend auf Augenhöhe.

2. Warum Bewerber Bewerberbroschüren lieben

Die Erfordernis zum „Zwischengas“ finden Interessenten heute noch auf Karriereseiten. Die Informationen, die sie überzeugen sollen, sich in einem Unternehmen zu bewerben, sind gut versteckt und die Handhabung des Stellenangebotes erfordert erst Einarbeitung. Präsentieren, wenn wir verkaufen wollen, diese Erfordernis ist Werbemanagern bekannt. Erstaunlich, dass sich diese Erkenntnis im Werben um Bewerber noch nicht durchsetzte. Qualifizierte Bewerber lieben sie, die perfekt für sie aufbereiteten Bewerberbroschüren. Diese Liebe lässt sich steigern, wenn die Bewerberbroschüre als PDF herunterladbar ist und zudem einen direkten Link zur Stellenbörse des werbenden Unternehmens besitzt.

3. Exzellente Arbeitgeber, die Bewerberbroschüren vieler - und das digital

Schöngesteister verhalten sich wie Puristen, die selbst heute noch das Zwischengas lieben, sie genießen Informationen am liebsten gedruckt, selbst wenn diese oftmals veraltet sind. Macher gehen mit der Zeit. Dies erklärt den gerade einsetzenden Siegeszug der Reader. Aktuelle Informationen - dieser Erfordernis entsprechen doch vorwiegend digitale Medien.

4. Das Internet, das Medium der veränderungsoffenen Generation

Über zwei Jahrzehnte lang warb Pepsi mit einem TV-Spot anlässlich der Übertragung des American-Football-Finale Super Bowl. 2010 verzichtet Pepsi hierauf und investiert die eingesparten rund 20 Millionen Dollar in eine Social-Media-Kampagne im Internet. Um 60% will der führende Brauseproduzent seinen Etat für Online-Werbung erhöhen, da dies der beste Weg sei, um jüngere Zielgruppen anzusprechen. Diese Zielgruppe ist auch die interessante für Ihr Personalmarketing. Ältere sind selten veränderungsoffen. Personalmarketing und Produktmarketing lassen sich im Internet optimal verbinden. Hier fördert das eine das andere, zumindest, wenn beides intelligent „beworben“ wird. Und zudem lässt sich alles im Internet verlinken. Ein Klick, zu dem, was Sie anbieten.

1. Und Personalmarketing ist Produktmarketing

Qualifizierte Menschen, die sich selbst etwas zutrauen, bewerben sich bei Unternehmen mit einem herausragenden Image, da besonders solche ihrem Anspruch gerecht werden. Das Unternehmensimage entspricht dem Wert, den sie sich selbst als Mitarbeiter zubilligen. Produkt- und Personalmarketing verhalten sich wie unsere linke und unsere rechte Hand. Erst gemeinsam bilden sie ein perfektes Ganzes. Sie sind untrennbar miteinander verbunden. Aber auch ein hohes Image muss man sich erarbeiten. Und dies gelingt selten über Nacht.

2. Nur die überzeugende Werbung bringt den Erfolg

Wer nicht wirbt, stirbt. Ein Spruch, den jeder in der Werbebranche kennt und beherzigt. Wir begehren vorwiegend das, was wir sehen. Wiederholte Werbung wirkt unterbewusst. Wenn wir nach den Jahren des „Hundes“ nunmehr im Zeitalter der Katze angelangt sind, wie ein Werbeguru erkannte, sollten wir nicht versuchen, diese mit „Leckerli“ zu ködern. Eine „Katze“ zu überzeugen verlangt „Argumente“. Deren Bedürfnisse gilt es zu erforschen. Auch Bewerber lassen sich nicht mehr mit einigen bunten Fotos oder Filmen beeindrucken. Nur Fakten aus Bewerbersicht erschließen ihnen, ob ein Unternehmen begehrenswert ist.

3. Onlinewerbung sichert nur theoretisch eine permanente Präsenz

Stellenanzeigen in Zeitungen sind nur kurze Zeit präsent. Die überregionale Zeitung muss zudem extra erworben werden - und das erfolgt höchstens, wenn Bewerber aktiv suchen. Stellenbörsen gibt es viele Hunderte. Alle versuchen sich gegenseitig zu übertrumpfen. 400.000 Stellen und zehntausende Arbeitgeber. Aber auch hier muss aktiv gesucht werden. Gerade die Begehrtesten suchen leider am wenigsten. Sie haben es einfach nicht nötig. Im Internet ist ein Mitarbeiter suchendes Unternehmen zwar rund um die Uhr präsent. Nur, das nützt ihm wenig, wenn die angepeilte Zielgruppe hiervon keine Kenntnis nimmt.

4. Wie erreicht und überzeugt Werbung Ihre Zielgruppe?

Die Präsentation eines Unternehmens unter sehr vielen anderen entspricht einem Wald. Man sieht den einzelnen Baum vor lauter Bäumen nicht mehr. Das kann man leicht toppen, indem man sein Unternehmen „ohne Herzblut“ lediglich mit seinen Kennzahlen vorstellt. Hochschulmarketing macht doch nur dann Sinn, wenn man die richtige Zielgruppe erreicht. Von 2 Millionen Studenten sind doch vorwiegend Diplomanden und Absolventen interessant.

5. Was benötigen besonders Qualifizierte?

Wer beruflich weiterkommen möchte, benötigt fundiertes Know-how und zwar sowohl zur Bewerbung als auch Tipps und Hinweise dazu, wie er am effizientesten Karriere machen kann. Qualifiziertes Know-how gibt es im Internet häufig aufgeteilt in vielen kleinen Häppchen. Die kleinen, oft genug nur wenig professionellen „Häppchen“, genügen dem Anspruch an eine umfassende Information jedoch kaum. Auch hier gehen qualifizierte Menschen Wege, die nicht nur bequemer sind, sondern auf denen sie das qualifizierteste Know-how erhalten. Wer aufstiegsorientierte, veränderungsoffene Menschen für sich motivieren möchte, erreicht diese zuverlässig über professionelles Know-how zur „Karriere & Bewerbung“. Im Rahmen von Benötigtem wird eine dezente, unbewusst wirkende Werbung akzeptiert.

6. Die Begehrten googeln nach dem benötigten Know-how

Wer sich bewerben möchte, googelt nach „Bewerbungshandbuch“. Die auf der ersten Seite der Suchmaschine gefundenen checkt er hinsichtlich seiner Anforderungen ab. Entdeckt er bei einem Bewerbungshandbuch „kostenlos“, „professionell“ und als „PDF herunterladbar“, wird er sich dieses höchstwahrscheinlich auch direkt herunterladen. Dieselbe Aussage gilt identisch für diejenigen Menschen, die beruflich aufsteigen möchten. Sie googeln nach „Karrierehandbuch“, checken ebenfalls, ob gefundene Fachbücher einen professionellen Eindruck vermitteln und laden sich mit Sicherheit das „kostenlose“ herunter.

7. Produkt- und Personalmarketing werben oft vor identischen Zielgruppen

Marktforscher von ComScore.com und Dunnhumby.com ermittelten, dass Onlinewerbung bei Markenprodukten höhere Umsatzsteigerungen bewirkte als die teure Fernsehwerbung. Werbung muss zum passenden Zeitpunkt ihre Empfänger erreichen und sie muss eine Inkubationszeit überstehen, bevor sie unterbewusst ihre Wirkung vollständig entfalten kann. Gleichgültig, ob Sie Produkte bewerben, oder im Personalmarketing Ihre Zielgruppen über Ihr Unternehmen informieren möchten, sie sollten beide Aspekte berücksichtigen. Damit ergibt sich bereits die Frage, wie erreiche ich beide Zielgruppen sowohl effizient als auch möglichst kostengünstig und vor allem, wie erreiche ich diese wirklich dauerhaft? Diese Anforderungen erfüllt eigentlich nur eine im Internet optimal platzierte Botschaft. Diese Internet-Plattformen müssen in den angepeilten Zielgruppen allerdings bekannt sein und sie müssen diesen einen hohen Nutzen bieten, so dass sie häufiger aufgesucht werden.

8. TV-Werbespots sind nur wenig effizient

Nachdem Werbung im Internet mit sehr geringem Aufwand und somit auch geringen Kosten über Videos, Audiodateien und auf vielen Webseiten mit Text und Bildern neue Möglichkeiten eröffnet, haben selbst große, alteingeführte Unternehmen ihren TV-Werbeetat teilweise ganz erheblich gekürzt. Und dies nicht nur wegen der Krise.

9. Webseiten entsprechen Netzwerken

Je mehr Verbindungslinien zu einer Webseite führen, umso eher breiten sich über diese Botschaften aus. Das kann Produkte betreffen, oder auch Informationen für potenzielle Bewerber. Diese Botschaften können positiv und ebenso negativ sein. Die Verbindungslinien verhalten sich vergleichbar zu den großen Luftverkehrsknoten. Aus den Städten London, New York, Frankfurt, Bangkok und noch wenigen mehr, erreichen Passagiere jeden Winkel der Welt. Auf diese Weise verbreiten sich auch Krankheiten in Windeseile über die ganze Welt. Eine Grippe in Hongkong löst bereits morgen eine weltweite Epidemie aus. Diesen Effekt nützt auch das „Viralmarketing“. Wie Viren sollen sich Botschaften über die wichtigsten Knoten weltweit verbreiten. Wer Nachrichten besonders schnell streuen möchte, sollte dieses Prinzip beherzigen.

10. Glaubwürdigkeit

Rund 80% der Menschen vertrauen persönlichen Empfehlungen. Knapp 70% vertrauen redaktionellen Beiträgen, den Werbebotschaften vertrauen nur recht wenige Menschen. Der prozentuale Anteil hängt hier wesentlich von dem Ansehen des Unternehmens ab.

11. Welche Produkte sind die begehrtesten?

Es dürfte kaum überraschen, dass am begehrtesten die Produkte sind, die das Leben des Betroffenen vereinfachen. Für das Personalmarketing bedeutet dies doch, dass ein potenzieller Bewerber mit möglichst geringem Aufwand benötigte Informationen erhält, und dass er ebenfalls mit geringem Aufwand die „Stellenbörse“ des Unternehmens, das ihn interessiert, erreicht und abfragen kann. Das gilt ebenso für dessen Stellenangebote, die es gegebenenfalls auf externen Stellenbörsen ausgeschrieben hat. Hier besteht für ein Unternehmen zudem die Anforderung, dass der Interessent nicht Dutzende von Stellenbörsen einzeln abfragen muss. Dies ist mittels voreingestelltem Jobroboter lösbar.

12. Die Nützlichkeit entscheidet

Welche Zielgruppe benötigt welche Produkte? Welche Kernbotschaften führen dazu, dass sich ein Produkt tatsächlich in den Köpfen der Menschen auch fest „verankert“? Werbung wird doch heute von vielen Werbeagenturen als hohe „Kunst“ zelebriert. Warum soll ich das Produkt erwerben? Die Information fehlt, hierfür aber Hochglanz. Kostenloses, das extrem wichtig für bedeutsame Zielgruppen ist, wird schnell bekannt. Es kann somit als Transporteur für „Botschaften“ von Unternehmen genutzt werden.

13. Die Effizienz von Marketingbudgets

Marketingfachleute wissen was sie tun. Denn sie „tun“ es meist schon sehr lange so. Und ihr bester Beweis ist, dass ihre Kollegen von der Konkurrenz es ebenso machen. Bei privaten Sendern wird die geschaltete Fernsehwerbung durch Zappen neutralisiert. Doch selbst wer Werbung sieht, kann sich oft nach einer Viertelstunde nicht mehr daran erinnern, welche Produkte er denn nun im Werbeblock tatsächlich gesehen hat. Nach nur einem Tag können sich bereits 98% der Besucher nicht mehr daran erinnern, welche Werbung sie am Vortage tatsächlich sahen. Aber Werbung wirkt auch unbewußt. An den „Blubb“ oder „güldenen Deckel“ der Verona Pooth bezüglich zweier Produkte können sich sicherlich noch viele erinnern. Aber welche Marken hat sie denn beworben? Die Millionen fürs Fernsehen sind verschleuderte Millionen. Jedenfalls weit überwiegend. Sie verursachen Kosten, ohne den Marktanteil des Unternehmens wirklich zu steigern. Werbefachleute reden von ihrer Kreativität. Von ihrer „Kunst“. Doch ihre Argumente, warum die Verbraucher denn tatsächlich kaufen sollen, sind doch meist sehr dünn gesät. Produkt- und ebenso Personalmarketingmanager müssen Alternativen in Erwägung ziehen. Wie erreiche ich die Zielgruppen, die sich heute vornehmlich über das Internet informieren? Und sie müssen ihre Botschaften dort positionieren, wo sie sich am schnellsten verbreiten. Das gelingt nur, wenn man sich an den Bedürfnissen der zu überzeugenden Menschen orientiert.

14. Potenzielle Bewerber zu überzeugen - erfordert Glaubwürdigkeit

Langatmiges liest niemand. Belehrendes ebenso wenig. Gelesen werden nur Inhalte, die sprachlich zielgruppenadäquat anspruchsvoll - aber niemals langatmig sind. Wir vertrauen den Menschen, die sich einem Thema leidenschaftlich widmen, die sich auf ihrem Fachgebiet hohe Kompetenz erworben. Den Koryphäen also.

1. Entscheidend ist, was in den Köpfen haften bleibt

Nur an eine Werbung, die uns tief beeindruckte, können wir uns längere Zeit erinnern. Hierzu zählen sicherlich mehrere Anzeigenkampagnen der italienischen Benetton Group. Mit grauenhaften Fotos von Oliviero Toscani auf großformatigen Werbetafeln erregte das Unternehmen erhebliches Aufsehen. Ob das den Verkauf beflügelte sei dahingestellt. Auf jeden Fall diskutierten die Menschen über die als schrecklich empfundenen Bilder. Auf diese Weise war Benetton jeweils wochenlang in den Medien - und dies kostenlos.

2. Werbung soll das Beworbene „positionieren“

Im Bewusstsein potenzieller Verbraucher sollen die Produkte eines Unternehmens dauerhaft so „verankert“ werden, dass sie sich im Unterbewussten fest „einnisten“. Die Positionierung kann auf vielerlei Wegen erfolgen. In der Internet-Enzyklopädie Wikipedia erfolgt sie mittels umfassender und kostenloser, brauchbarer Inhalte. Durch die Positionierung hebt sich ein Produkt von anderen ab. Es fällt uns immer als erstes Produkt ein, wenn wir ein Bedürfnis in diesem Bereich befriedigen wollen.

3. Was erfordert eine Positionierung?

Sicher als erstes, dass der „Werbende“ weiß, welche Zielgruppe er ansprechen will. Genauso bedeutsam ist, daß er die Bedürfnisse dieser Zielgruppe umfassend kennt. Da sich fast jedes Produkt gegenüber einer bestehenden Konkurrenz durchsetzen muss, sollte er ebenso berücksichtigen, wie die Konkurrenz strategisch und taktisch vorgeht. Optimal ist es natürlich, wenn es um die Befriedigung eines echten Bedürfnisses geht, das seitens der Konkurrenz nicht so gut abgedeckt wird. Deren erkannte Schwachstellen kann er argumentativ vergleichend, weitestgehend in seinen Werbebotschaften nutzen.

4. Der Mercedes unter ...

Haben Sie sich eine klare Positionierungsstrategie für Ihr Unternehmen zurechtgelegt? Und zwar sowohl hinsichtlich Ihres Unternehmensimages als auch im Hinblick auf eine die Zielgruppe der potenziellen Bewerber überzeugende „Arbeitgebermarke“. Umfasst die geplante Positionierung auch wirklich alle möglichen Motivationsfaktoren? Stützt die Positionierung Ihr Anliegen in Richtung einer Absatzsteigerung Ihrer Produkte? Hebt Sie die Positionierung in der Zielgruppe erkennbar positiv von Ihrer Konkurrenz ab?

5. Verbraucher kaufen keine Produkte, sie erwerben Lösungen

Ansätze für eine Positionierung ergeben sich aus dem Grad der „Problemlösung“. Eine Positionierung erfordert natürlich mehr als nur klug formulierte Werbesprüche. Sie beinhaltet das Produktdesign, die Zielplanung und Werbestrategie und natürlich auch die Selektion der passenden Medien einschließlich der Bewertung der Kosten.

6. Erkannte Probleme bieten Chancen für Erfinder

Häufig handeln Unternehmen doch so, ich habe da ein geschicktes Produkt und jetzt suche ich nur noch eine erstklassige Idee, wie ich das vermarkten kann. Natürlich wurden viele Produkte, die später die Welt eroberten, zufällig erfunden. Das Penicillin gehört ganz sicher hierzu. Aber als Unternehmen darf man sich nicht auf solche Zufälle verlassen. Nur wer den echten Bedarf kennt, kann dem entsprechen. Die Existenzberechtigung eines Produktes hängt doch in allererster Linie davon ab, ob es ein Bedürfnis befriedigt. Nur was gebraucht wird, kann auch Käufer finden.

7. Es gibt bereits Konkurrenzprodukte

Alle „Daniel Düsentriebs“ unserer Zeit leiden und beklagen doch vorwiegend, dass alles schon „erfunden“ sei und für Ideen und Kreativität kein Spielraum bleibt. Und dann sind sie fürbass erstaunt, wenn ein findiger Kopf „die Idee“ realisiert, auf die sie doch leicht hätten selbst kommen können. Wo liegen echte Chancen? Marktchancen für Unternehmen liegen überall dort, wo Kunden unzufrieden sind. Es gibt doch genug Geschichten, in welchen ein unzufriedener Gast das Lokal aufkauft, um es nach seinen Vorstellungen besser zu führen. Marktforscher beschäftigen sich deshalb mit den Fragen, wie häufig tritt eine Problematik bei Produktbenutzern auf? Wie sehr stört dieser Mangel? Letztlich bedeutet das, wie lästig wirkt er sich aus? Dann stellt sich die Frage, können wir das mit einem neuen Produkt besser lösen, vielleicht genügt auch schon die Modifikation eines bestehenden eigenen Produktes, um besser als die Konkurrenz zu sein. Das zu lösende „Problem“ kann sich ebenso für eine andere Person oder auch für ein Haustier ergeben. Das Leckerli für Hund und Katze beschäftigen manches Herrchen oder Katzenfrauchen doch ganz erheblich. Der Grad der Problemlösung wirkt sich kaufentscheidend aus. Attraktivität verlangen wir vorwiegend bei Luxusgütern, mit denen wir andere zutiefst beeindruckten möchten.

8. Nebensächlichkeiten oder echte Problemlösung?

Erst mit Erfüllung erforderlicher Mindestleistungen ist eine Problemlösung gegeben. Erfüllt das Produkt diese Mindestleistung nicht, wird es vom Verbraucher nicht ernst genommen und gekauft. Darüber hinaus gibt es unverzichtbare Faktoren, das sind diejenigen, die das Produkt gegenüber der Konkurrenz positiv abheben. Und es gibt den Bereich der Nettigkeiten, die zwar sein können, wenn sie keinen erheblichen Aufwand bedeuten, die aber dem Produkt keinen Mehrwert verleihen.

9. Das attraktivste Produkt ist oft am wenigsten rentabel

Viele Innovationen entstehen in den Labors findiger Forscher. Es sind ihre „Kinder“. Und je nachdem, welchen Einfluss Erfinder besitzen, werden ihre Ideen auch zur Marktreife weiterentwickelt. Für unsere Kinder wollen wir doch immer das Beste. Auf diese Weise werden selbst Produkte, die kein wirkliches Marktbedürfnis erfüllen immer weiterentwickelt in der Hoffnung, dass so sukzessive ein Produkt entsteht, das irgendwann seine Chance im Markt bekommt. So entstehen „perfekte“ Kinder. Vergleichbar zu drei abgeschlossenen Studiengängen plus mindestens einer Promotion. Solche Produkte befriedigen Erfindereitelkeiten - ansonsten sind sie leider wertlos.

10. Selbst Hightech-Produkte altern

Die Konkurrenz schläft nicht. Wer sich auf seinen Lorbeeren ausruht, fällt zurück. Produkte unterliegen zudem einem sich stetig wandelnden Verbraucherverhalten. Amerikanische Straßenkreuzer erleben, vergleichbar den untergegangenen Sauriern, gerade ihre eigene Apokalypse durch ein erheblich gewandeltes Umweltverständnis. Ihre Zeit ist abgelaufen. Die Unternehmen versäumten es, sich hierauf einzustellen. Da reicht es auch nicht, dieselben Autos zu verkleinern und sie dann im reduzierten Gewande mit einer „roten Schleife“ versehen, erneut den Konsumenten anzudienen.

II. Sortimentenerweiterungen verursachen zunächst Kosten

Das Adlerjunge hat es begriffen. Ein Geschwisterchen schadet seiner Aufzucht. Er wird deshalb alles daran setzen, den zweiten Nestling aus dem Horst zu werfen. Unternehmen, die ihr Sortiment erweitern, sollten dieses Prinzip auch beachten. Ansonsten gehen Sortimentenerweiterungen schnell zu Lasten vorhandener Produkte.

12. Verankern im Bewerbermarkt

Je nach Branche stellt sich der hoch qualifizierte Bewerbermarkt geringfügig anders dar. Statistisch gesehen wird er sich aber immer im Bereich von wenigen Millionen bewegen. Bekannt werden in einem Bereich von einigen Millionen, wie funktioniert solches? Die Personalmanager hoffen natürlich darauf, dass ihre Stellenanzeigen ihr Unternehmen, im Bewerbermarkt bekannt machen. Inwieweit solches zutrifft, kann man sehr einfach selbst überprüfen, indem man sich fragt, wie oft man selbst in der Vergangenheit Stellenmärkte beachtet hat, wenn man sich nicht aktiv bewerben wollte - oder musste. Vermutlich durchstöberte keiner freiwillig die Stellenmärkte in den diversen Medien.

13. Informationsbroschüren und weiteres Nützliches

Wie oft lasen Sie selbst das Informationsmaterial, das von Politikern höchstpersönlich anlässlich Wahlen verteilt wurde? Und wann spätestens entsorgten Sie die Broschüren? Also, auch kein besonders effizienter Weg zu denjenigen, die man überzeugen möchte.

14. Wie erreicht ein Unternehmen sonst noch den Bewerbermarkt?

Theoretisch darüber, dass in den Medien von Zeit zu Zeit positive Berichte über das Unternehmen und seine Produkte veröffentlicht werden. Das wird bei Verbrauchern von denjenigen beachtet werden, die sich für den Erwerb dieses Produktes interessieren. Ansonsten kann kein Unternehmen darauf hoffen, dass seine Pressemitteilungen auch ein breiteres Publikum erreicht. Der Kreis, der alle Presseberichte liest, ist überschaubar.

15. Beliebt sind Bondingmessen

Bondingmessen ermöglichen durch ein persönliches Kennenlernen eine höhere Motivation. Der Aufwand und erzielte Nutzen stehen aber nicht immer in einem idealen Verhältnis. In Erinnerung der Absolventen bleiben nur Unternehmen, die diesen etwas Nützliches, wie ein Bewerbungshandbuch mit ihrer jeweiligen Unternehmenspräsentation aushändigten.

16. Es gibt nur den Weg und der führt über den echten Bedarf

Alles, was im Bedarfsvakuum angeboten wird, kann niemals zu einem Erfolg führen. Angenommen wird, was der Adressat wirklich benötigt. Was benötigt denn ein potenzieller Bewerber? Am allermeisten wohl Tipps zur „Karriere & Bewerbung“.

I. A long time ago

Bereits vor einigen Jahrzehnten wurde die Ressource Mensch zur wichtigsten erklärt. Shareholder Value strafte jedoch die Lügen, die den Menschen im Mittelpunkt sahen. Der Mensch, ein Produktionsfaktor, der lange ausreichend am Markt verfügbar war. Auswählen aus vielen Stellensuchenden. High Potentials selbst für einfache Aufgaben. Da die Konjunktur wieder voll anspringt, profitieren nur noch wenige Unternehmen von der vergangenen Wirtschaftskrise. Die Zeit der Bewerberabwehr ist Vergangenheit. Der demografische Faktor wird die Unternehmen zukünftig höchst massiv beeinträchtigen.

2. Der „War for Talents“ wird Realität

Wer sich die Bevölkerungsentwicklung genau ansieht erkennt, dass es „fünf vor zwölf“ ist. Deutschland schrumpft. Migranten, die das ausgleichen sollen, sind oft wenig qualifiziert. Der „statistische Bauch“ mit erfahrenen, qualifizierten Mitarbeitern nähert sich der Rente. Die nachfolgenden Generationen reduzieren sich zunehmend bis annähernd auf die Hälfte. Die Erbgeneration bleibt dort „kleben“, wo sie Wohneigentum besitzt oder erben wird. Der Wertewandel hin zu einer „Work-Life-Balance“ verwandelt selbst Mobile in Immobile. Ehrgeizige Unternehmensziele werden zur Makulatur, wenn qualifizierte Mitarbeiter fehlen. Projektlaufzeiten verlängern sich und Kundenprojekte können nicht angenommen werden. Wachstumsstrategien werden sich danach orientieren, ob Mitarbeiter zu bekommen sind.

3. Klassische Anreizmodelle versagen

Trotz eines enormen Gehaltssprunges sind bereits heute viele nicht mehr wechselbereit. Ist ein Wohnortwechsel erforderlich, tendiert die Wechselwilligkeit in Richtung „Null“. Pendeln erscheint unzumutbar und ist es bei den Verkehrsverhältnissen ja teilweise auch. Wer finanziell gut gestellt ist, nimmt ungern Risiken oder große Anstrengungen auf sich. Die Karriereorientierung wird sich künftig auf eine kleine Gruppe Ehrgeiziger beschränken.

4. Wer auf Sicht fährt, wird abgehängt

Die Personalbeschaffung erfolgt doch immer noch vielfach reaktiv und selten proaktiv. Manche Unternehmen kennen ihren Personalbedarf weder qualitativ noch quantitativ. Werden spezialisierte Mitarbeiter benötigt, starten sie die Suche deshalb viel zu spät. Der Unternehmenserfolg ist gefährdet, wenn eine Mitarbeiterbeschaffung nicht gelingt.

5. Personalmarketing, die Spielwiese für Praktikanten?

Da lassen wir zunächst einmal einen Diplomanden eine Diplomarbeit darüber schreiben. So manches Unternehmen startete in der Vergangenheit so in sein Personalmarketing. Wer dies auch heute noch für einen sinnvollen Weg hält, wird sein „Waterloo“ erleben. Professionelles Personalmarketing ist längst eine Aufgabe für die fähigsten Spezialisten. Reichte früher die Schaltung einer einzigen Stellenanzeige, so genügt das aufgrund des sich wandelnden Medienverhaltens verschiedener Zielgruppen heutzutage nicht mehr. Alle relevanten Zielgruppen sind zu erreichen und dies bedarf crossmedialer Strategien. Keine Aufgabe für Nachwuchstalente. Hierzu bedarf es Fachleute mit Medienkenntnis.

6. Unternehmen suchen nur High Potentials

Studiert man die Stellenanzeigen, stellt man schnell fest, dass offensichtlich vorwiegend Technologieführer oder die branchenstärksten Unternehmen Mitarbeiter suchen. Natürlich müssen neue Mitarbeiter zu diesen zu „Überfliegern“ hoch stilisierten passen. High Potentials, Talente, die Besten, die Fähigsten, die Mobilsten werden angesprochen. Das hat selbst für Unternehmen funktioniert, die im Bewerbermarkt wenig bekannt sind. Bis jetzt wählen Arbeitgeber aus. In sehr überschaubarer Zeit wählen Arbeitnehmer aus. Wer als Arbeitgeber „gefallen“ will, muß selbst Aufmerksamkeit und Neugier erwecken. Die eigene Attraktivität als Arbeitgeber wird für die Beschaffung ausschlaggebend werden.

7. Arbeitgeberattraktivität verlangt mehr als bunte Bilder

Employer Branding heißt das neue Zauberwort, das durch Personalabteilungen geistert. Viele verwechseln die Arbeitgebermarke mit „poppigen“ Unternehmenspräsentationen. Im „Bewerbermarkt“ jedoch wählen Bewerber nach dem Image aus, das zu ihnen passt. Hochglanzbilder ersetzen keine Argumente. Und Unternehmensfilme noch viel weniger. Personalmarketingfachleute müssen für jede der für sie relevanten Zielgruppen ermitteln, was diese tatsächlich anspricht. Der „Wurm“ muss dem Fisch schmecken. Wie wahr.

8. Nur glaubwürdige Argumente vermitteln Ihre Arbeitgeberqualität

Bondingmessen sind in. In Superlativen beschreiben Unternehmen wie „toll“ sie sind. Nur diese Selbstbeweihräucherungen liest keiner - und wenn doch, werden sie geglaubt? Was interessiert wirklich? Und zwar diejenigen, die hierdurch gewonnen werden sollen.

9. Zu Beeindruckendes kann verschrecken

Besonders Naturwissenschaftler besitzen eine „angeborene“ Aversion gegen Anzüge. Bossanzüge oder Pradakostüme wirken auf diese eher abschreckend als überzeugend. Wer eine Zielgruppe gewinnen will, muss sich auf diese Zielgruppe bewusst einstellen. Mitarbeiter möchten stolz auf ihr Unternehmen sein. Stolz auf die Produkte, die sie entwickeln, produzieren, verwalten oder verkaufen. Machen Sie ihre Mitarbeiter stolz. Denn nur von ihrem Unternehmen begeisterte Mitarbeiter überzeugen auch andere.

10. Kommunizieren Sie authentisch

Viele Unternehmen probieren es nach dem Prinzip „steter Tropfen höhlt den Stein“. Ein Werbeguru rief die Zeitenwende aus. Argumente würden verlangt, nicht Sprüche. Im Zeitalter der Katze funktioniert nicht mehr, was im Zeitalter des Hundes klappte. Das gilt für das professionelle Personalmarketing doch in einem ganz besonderen Maße.

11. Das was Ihre Mitarbeiter bindet, lockt auch die Bewerber

Traumarbeitgeber werden nicht geboren. Sie entstehen in einem wohlüberlegten Prozess. Nicht die in einem Unternehmensleitbild veröffentlichten ethischen Werte überzeugen, überzeugend ist nur das, was alle Ebenen im Unternehmen leben - und was sie deshalb nach außen kommunizieren. Die Dienstleistung gegenüber Kunden wird perfektioniert. Warum nicht auch der Umgang mit Mitarbeitern, mit Lieferanten und anderen mehr?

12. Crossmedia, das Instrumentarium erfahrener Marketingfachleute

Die Kommunikationskanäle gilt es zu bündeln und alle müssen mit einer „Zunge“ sprechen. Authentizität gilt es zu vermitteln. Nicht Werbeversprechen, die nicht einhaltbar sind. Unternehmen müssen nicht „unverwechselbar“ sein, sie müssen aber als wahrhaftig gelten. Das gilt für das Campus-Marketing ebenso wie für Ihre Personalmarketingbroschüren. Erreichen sie ihre Zielgruppe, kommunizieren Unternehmen im Internet am effizientesten.

13. Unbekannte Unternehmen haben keine Chance

In der Studie „High Potentials von 2007“ kommt die Managementberatung Kienbaum zu der Erkenntnis, dass „No-Name-Betriebe“ chancenlos seien. Die Bekanntheit eines Unternehmens sichert somit sowohl den Produkt- als auch den Rekrutierungserfolg.

14. Die kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit

Nur jedes vierte Unternehmen betreibt eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit. Für die allermeisten Unternehmen ist eine solche auch dauerhaft kaum darstellbar. Die Öffentlichkeitsarbeit wird zwar als zwingende Investition in die Zukunft gesehen, nur es fehlen nicht nur ausreichende Budgets sondern meistens auch die Fachleute. Eine überregionale Bekanntheit erlangen somit nur die wenigsten Unternehmen.

15. Der richtige Marketing-Mix

Der Marketing-Mix ist eine wesentliche Erfolgskomponente in der Personalbeschaffung. Nur, wer alles richtig machen möchte, muss meist viele Maßnahmen zielgerichtet bündeln. Stete Öffentlichkeitsarbeit, Hochschulmarketing, Online-Recruiting, Karriereseiten und Karrierebroschüren, Anzeigenkampagnen und die Belegung spezialisierter Webseiten.

16. Produktmarketing ist Personalmarketing

Ein tolles Markenimage motiviert Bewerber ebenso. Erstens kennen sie hierdurch das Unternehmen, zweitens möchte sich jeder mit einem tollen Markenimage schmücken. Jeder Fußballer möchte doch bei den bekannten Vereinen in der ersten Liga mitspielen. Identisch verhält es sich mit Unternehmen. Solange es bedeutend mehr Bewerber gibt, als die bekannten und deshalb begehrten Unternehmen Mitarbeiter benötigen, können auch noch die weniger bekannten Unternehmen unter vielen Bewerbern auswählen.

17. Strahlende Sterne - oder eher dunkle Materie?

Die strahlenden Sterne sieht jeder ohne jegliche eigene Mühe. Diese Unternehmen werden auch bei anziehender Konjunktur unter vielen Bewerbern auswählen können. Im Bewerbermarkt unbekannte Unternehmen hingegen werden Probleme bekommen. Unternehmen, die nur regional oder in ihrer Branche bekannt sind, müssen aktiv werden. Crossmedia klingt gut. Aber Crossmedia verlangt einen sehr hohen finanziellen Aufwand. Nicht jeder kann oder will sich dauerhaft einen solchen leisten. Wege sind zu beschreiten, die Vergleichbares mit darstellbaren finanziellen und menschlichen Ressourcen leisten. Diese Wege müssen zudem einfach zu begehen sein, wir nehmen lieber wahr, was leicht ist. Sie sollten Ihr Unternehmen an „Hauptstraßen“ und nicht mittels Crossmedia an vielen „Nebenstraßen“ präsentieren. Das gelingt heutzutage am effizientesten über das Internet.

1. Alles fließt, das gilt auch für die Medienlandschaft

Oder, wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. In den USA sterben Zeitungen. Die gedruckten Ausgaben selbst von Zeitungsskolen geraten immer mehr ins Wanken. Fiona Spruill, die Onlinechefin der New-York Times, dementierte im Oktober 2009, dass die Druckausgabe eingestellt wird. Medien verlagern ihre Präsenz zunehmend ins Internet. Die Inhalte entwickeln sich deckungsgleich zur Druckversion und werden kostenpflichtig.

2. Stellenbörsen kontra Printmedien

Wer hier gewinnt wird offenkundig, wenn man den Anzeigenumfang zu grundelegt. Natürlich stellen auch die überregionalen Tageszeitungen Stellenanzeigen ins Internet. Das Problem für die Interessenten ist nur, dass es längst zu viele „Stellenbörsen“ gibt. Monster, Stepstone und wohl über tausend weitere kämpfen um die Anzeigenbudgets. Metasuchmaschinen sammeln und bündeln die Stellenanzeigen mehrerer Stellenbörsen. Der Interessierte kann über diese die Stellenangebote mehrerer Stellenbörsen abfragen. Ein Komfort, den allerdings nur diejenigen nutzen, die diese Metasuchmaschinen kennen.

3. Menschen informieren sich erst dann, wenn sie Informationsbedarf haben

Das Informationsverhalten der Menschen ändert sich. Bisher wurden sie passiv informiert. Aber immer häufiger informieren sie sich erst dann aktiv, wenn sie Informationen benötigen. Im Fernsehen der Zukunft schaut man „Nachrichten“, wenn man hierzu gerade „Lust“ hat. Spielfilme werden über das Internet abgerufen, ein Trend, dem sich das Fernsehen nicht entziehen kann. Politiker denken bereits über eine „Bürgerpauschale“ nach, da die Tage des gebührenfinanzierten Fernsehens wohl bald der Vergangenheit angehören werden.

4. Der mündige Bürger nutzt das Internet

Die Quote der Breitbandversorgung gilt inzwischen als wichtigster Fortschrittsindikator. Die Bundesregierung hat den DSL-Löchern im ländlichen Raum den Kampf angesagt. Sie stellte hierfür Finanzmittel bereit und die Landesregierungen geben diese eifrig aus. Der Zugriff über superschnelle DSL-Verbindungen verändert nachhaltig die Werbewirtschaft. Die Informationskultur bewegt sich noch weiter hin zur aktiven Informationsbeschaffung. Bereits 98% privater Internetsurfer nutzen das Internet für den Vergleich von Produkten. Und die Informationsbeschaffung funktioniert selektiv. Unerwünschtes wird weggeklickt.

5. Die Kundengewinnung funktioniert vorwiegend über den Nutzen

Eine nervige Werbung, wie oft im Fernsehen, schaut sich im Internet niemand an. Das geänderte Nutzerverhalten erfordert eine Anpassung der Marketingmethoden. Das Instrumentarium verlangt nach Strategien zur „intelligenten“ Kundengewinnung. Umfassend informierte Käufer lassen sich nicht mehr argumentationsfrei überzeugen. Kunden und Bewerber verlangen vergleichbare Fakten und keine leeren Wortblasen.

6. Der Konsumenten-Individualismus führt zum Nutzen-Egoismus

Das beeindruckende Auto war früher erforderlich, um dem Umfeld zu imponieren. Heute imponiert doch viel eher derjenige, der sich der Umwelt zuliebe beschränkt. Selektion ist die erste Erfordernis, um einer Nachfrageorientierung gerecht zu werden. Die Selektion beinhaltet sowohl das Erreichen der Zielgruppe, die es zu gewinnen gilt, als auch das Erkennen dessen, was diese Gruppe benötigt und wie sie Produkte erwirbt. Mit Millionen-Marketingbudgets und dem „berieseln“ der Menschen rund um die Uhr wird dieses Ziel nur noch sehr bedingt und zudem extrem kostenaufwendig erreicht.

7. Die Kunden bestimmen selbst, welche Werbebotschaften sie interessieren

Mit schönen Filmen und Werbeversprechen lassen sich nur noch wenige überzeugen. Fakten sind verlangt, diese werden mit den Argumenten der Konkurrenz verglichen. Nur wer über die besseren Argumente verfügt, kann Informierte für sich gewinnen. Interessenten sammeln nicht nur Argumente der Hersteller, sie hören auch auf andere. Im Web sind die Erfahrungsberichte vieler in Sekundenschnelle abrufbar. Dies beinhaltet ebenso positive wie negative Nutzererfahrungen sowie die Produkttests von Instituten.

8. Auch das Verhalten von Bewerbern entspricht dem Kundenverhalten

Bewerber sind häufig auch Kunden. Und Kunden sind ebenso potenzielle Bewerber. Kunden und Bewerber entsprechen für viele Unternehmen einer identischen Gruppe. Wer Ihre Produkte schätzt, ist auch Ihrem Unternehmen gegenüber positiv eingestellt. Manche Unternehmen behandeln ihre Kunden immer erstklassig und ihre Bewerber, na ja. Kunden sind ein rares Gut, das zudem schnell flüchtig sein kann. Sie werden aber Ihre Kunden nur dann zufriedenstellen, wenn Sie über bestqualifizierte Mitarbeiter verfügen, da diese Ihr Unternehmen gegenüber Ihrer Konkurrenz besser voranbringen werden.

9. Personalmarketing über Communities

XING ist in aller Munde. Die verfügen über 8 Millionen Nutzer - oder gar noch mehr? Wer stellt sein Profil in XING ein und zwar so, dass es für Headhunter nutzbar ist? Hochqualifizierte haben es im Allgemeinen kaum nötig selbst auf Stellensuche zu gehen. Sie werden auch so gefunden und zwar ohne XING und vergleichbare Netzwerke mehr. Für Headhunter erstellt XING gegen einen überschaubaren Monatsbeitrag Searchlisten. Das Ganze natürlich maschinell und nach den Stichworten, die in den Profilen stehen. XING schadet so indirekt den Unternehmen sehr, da tausende, meist wenig qualifizierte „Headhunter“ auf Basis wenig aussagefähiger Searchlisten Mitarbeiter „abtelefonieren“.

10. Selektiv die „richtigen“ Zielgruppen erreichen

Marketingmanager müssen umdenken und sie müssen eine hohe Medienkenntnis besitzen. Über welche Medien erreiche ich die Zielgruppe, die ich tatsächlich ansprechen möchte? Über das „Kleckern“ in vielen Medien werden Sie wahrscheinlich nur wenig Erfolg haben. Manche Verantwortliche für das Personalmarketing ihres Unternehmens sind stolz darauf, wenn sie auf möglichst vielen kostenlosen Webseiten ihr Unternehmen darstellen können. „Was nix kostet, ist auch nichts wert.“ So eine Behauptung ist sicherlich wenig zutreffend. Nur, vieles was nichts kostet, besitzt nur wenig Effizienz und erfordert trotzdem Pflege. Der Aufwand für die Pflege einiger Webseiten sind ebenfalls Kosten, wenn auch indirekte.

11. JobTV24, Top-Arbeitgeber und weitere mehr

Als sich die ersten Unternehmen mit „Top-Arbeitgeber“ schmückten, hatte das Gewicht. Wer heute Stellenanzeigen liest stellt fest, dass Top-Arbeitgeber sich inflationär entwickelten. Bei JobTV24 können Interessenten dann Informationen abrufen, wann sie dieses möchten. 600 Unternehmen lassen sich bei „JobTV24“ mit ihren Unternehmensfilmen vorstellen. So viele Unternehmen entsprechen bildlich einem Wald. Einzelne Bäume verschwimmen. Wie viele der Minuten dauernden Unternehmensfilme sieht sich wohl ein Besucher an? Das können Sie inklusive Informationsgehalt ermitteln, wenn Sie sich einmal 2-3 ansehen. Bewerber verlangen heute „Argumente“. Sie verhalten sich identisch zu Ihren Kunden. Argumente verlangen mehr als eine kurze Darstellung mit den wichtigsten Kennzahlen. Überzeugende Argumente erfordern Kenntnis darüber, was Ihre Mitarbeiter schätzen. Warum arbeiten sie gerne in Ihrem Unternehmen? Was hat sie einstens überzeugt?

12. Wenn man nur einen Hammer hat

sieht jedes zu lösende Problem wie ein Nagel aus und verlangt nach diesem Werkzeug. Das ist doch das größte Manko sehr vieler Marketingstrategien und Belegungsplänen, man bedient sich lieber ausschließlich des altbekannten, vertrauten Instrumentariums. Eine Prüfung der Effizienz hat niemals stattgefunden und unterbleibt auch weiterhin. Neues verlangt, Widerstände zu überwinden, man muss sich neu orientieren und lernen.

13. Die Strategie von Absolventen

Absolventen benötigen einen Arbeitsplatz, auf welchem sie Erfahrungen sammeln können. Sie informieren sich rechtzeitig über potenziell für sie besonders interessante Arbeitgeber und ebenso beschäftigen sie sich damit, wie sie sich am qualifiziertesten bewerben können. An Universitäten und Hochschulen ausgelegtes Informationsmaterial wird wenig beachtet, wenn es nur allgemeine Informationen zum Unternehmen und seinen Produkten beinhaltet. Interessant für Absolventen ist doch, wie bewerbe ich mich, wie werde ich eingearbeitet und wie werde ich nach der Einarbeitung auf meinem weiteren Berufsweg gefördert? Das auf Bondingmessen ausgehändigte Info-Material besteht doch vorwiegend aus teuren Hochglanzbroschüren, die die Unternehmen ansonsten in der Werbung für Produkte oder als allgemeine Imagebroschüren einsetzen. Die beigelegten Firmenprofile wurden zwar für Absolventen konzipiert, beinhalten aber vorwiegend Unternehmenskennzahlen.

14. Sie sollten Ihr Unternehmen besser positionieren

Hochglanzbroschüren, die zwar viel Geld gekostet haben, aber schnell entsorgt werden, können doch niemals die wirkliche Zielsetzung eines effizienten Personalmarketing sein. Die Frage muß doch lauten: Was würden die Absolventen wirklich dauerhaft behalten? Die Antwort ist leicht. Sie behalten das, was für sie über lange Zeit einen Nutzen darstellt. Ein Bewerbungshandbuch, und ebenso ein Karrierehandbuch, stellen so einen Wert dar.

15. Für Ihre Karriereseite gelten die gleichen Kriterien

Menschen, die sich für Ihr Unternehmen wirklich interessieren, besuchen Ihre Website. Die wenigsten hiervon bewerben sich direkt. Schön wäre es aber, wenn sie wiederkämen. Auch hier gilt es, ihnen etwas zu bieten, was sich bei den Besuchern dauerhaft „verankert“. Nützlich wäre ein Bewerbungs- oder Karrierehandbuch mit Ihrer Unternehmenspräsentation.

Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfohlen?

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

1. Werbefrei zu überragender Bekanntheit

Marktführer zu werden, eine Vision, von der Unternehmer meistens vergeblich träumen. Die wenigen Unternehmen, die es geschafft haben, bestehen oft seit vielen Jahrzehnten. Generationen von Mitarbeitern perfektionierten die Produkte und Unternehmensabläufe. Aber einige gelangten auch in wenigen Jahren an die Spitze. Amazon, eBay, Google und least not least als nichtkommerzielles Projekt, die weltweit bekannte Website Wikipedia. Jedes dieser Unternehmen wurde, wie ebenso die Non-Profit-Organisation Wikipedia, dadurch bekannt, dass sie für ihre Nutzer einen hohen funktionalen Wert darstellten. Nutzer diskutierten intensiv über sie und empfahlen sie persönlich und schriftlich weiter. Hierbei bedienten sie sich auch umfangreich aller Möglichkeiten, die ihnen das Internet bot.

2. Der Stolz der Gründerväter

Voller Stolz erzählen doch viele Unternehmensgründer, wie sie aus kleinsten Anfängen, zunächst ohne finanzielle Mittel für Werbung, ein bedeutendes Unternehmen aufbauten. Ihr Erfolgsgeheimnis war ihre eigene unternehmerische Leistung und ihre Produktqualität. Sie wurden vorwiegend durch Mundpropaganda begeisterter Nutzer im Markt bekannt.

3. Märkte bestehen aus Menschen

Menschen vertrauen Verwandten, Freunden und Autoritäten mehr als der Werbung. Meinungsmacher sind stets vernetzt und erreichen hierüber oft tausende Menschen. Negative Produkt- oder Unternehmensbewertungen finden sich heutzutage in Blogs. Unwahre Produkteigenschaften werden aufgedeckt und so vielen zugänglich gemacht. Hochglanzbroschüren und hohle Phrasen verfehlen bei den Menschen im Informationszeitalter ihre Wirkung. Die Verbraucher verlangen nach einem erkennbaren Mehrwert. Arrogante Unternehmen werden abgestraft, Verbraucher akzeptieren es nicht mehr, dass sie vom Elfenbeinturm herab abgefertigt werden. Siehe die Ex-Staatsunternehmen wie die Bahn, Post oder Telekom, deren Ruf auf Jahrzehnte ramponiert und ruiniert ist.

4. Sichtbarmachen von Empfehlungen - und ebenso Kritik

Im Web werden Empfehlungen vor einem großen Interessentenkreis sichtbar gemacht. Das ist für Unternehmen eine äußerst kostengünstige Chance, sich positiv darzustellen. Im Internet schnell verbreitete Meinungen hemmen oder fördern Unternehmen nachhaltig.

Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfohlen?

5. Empfehlungen sind nicht auf Gespräche beschränkt

Das Gespräch mit Menschen, denen wir vertrauen, überzeugt uns doch am meisten. Vertrauen entsteht in uns aber ebenso, wenn viele eine bestimmte Meinung vertreten. Autoritäten vertrauen wir gleichermaßen wie denjenigen, die Begeisterung ausstrahlen, zumindest dann, wenn offensichtlich nicht vordergründig ein finanzielles Interesse besteht. Digitale Empfehlungen verbreiten sich zudem viel schneller als reine „Mundpropaganda“. Und, digitale Empfehlungen können ebenso wie digitale Kritik leicht weitergegeben werden. Was nützlich, einfach zu entdecken und weiterzugeben ist, verbreitet sich im Web schnell.

6. Unrecht empört uns und interessiert deshalb die Medien

„Sex and Crime“, das sind Aufmacher, die viele Menschen zum Zeitungskauf animieren. Aber auch die Sekretärin, die wegen eines einzigen Brötchens vom Büfett gefeuert wird, während doch allgemein bekannt scheint, in welchem „Saus und Braus“ Manager leben. Berichten Medien, kann so der Ruf eines Unternehmens nachhaltig beschädigt werden. Das gilt sowohl für seine Produkte als auch besonders für sein „Image“ als Arbeitgeber. Dagegen vorzugehen ist ebenso sinnlos, wie das Vorgehen gegen Blogs und Webseiten. Negativer Kritik muss man sich stellen - oder besser erst gar keinen Anlass hierzu geben.

7. Empfehlungen kosten (fast) nichts

Werbung ist teuer. Und sie ist oft weitgehend wirkungslos oder sogar kontraproduktiv. „Omo macht die Wäsche ganz.“ Kleinkinder flöteten „Omo macht die Wäsche kaputt“. Das landet im Langzeitgedächtnis und erzeugt somit lebenslang negative Assoziationen. „Geiz ist geil“, ein Werbespruch, der bewegt und zwar zum Kauf oder zum Widerspruch. Deshalb wurde der Spruch auch öffentlich vielfach diskutiert und erlangte so „Kultstatus“. Eine kostenlose Werbung in einer Art und Weise, die sicher nicht jedermanns Sache ist. Die Wertschätzung, die ein Unternehmen in den Medien und in der Öffentlichkeit erfährt, wirkt sich auch auf Mitarbeiter aus. „Erhobenen Hauptes“ oder „tief gebeugten Hauptes“.

8. Erfolgreiche wirken oft nur wenig „normal“

Über das Normale spricht doch keiner. Gründerunternehmer haben häufig einen Spleen. Nicht nur die Nützlichkeit eines Produktes ist wichtig, gefragt ist ebenso die Originalität. Ein normales „Arbeitgeberimage“ ist langweilig. Emotionen sind auch beim Image gefragt.

Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfohlen?

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

9. Erfolg bedarf der Einfachheit

Yahoo war die führende Suchmaschine. Sie schien durch Andere absolut uneinholbar. Dann kam Google. Die waren zunächst in den Suchergebnissen auch nicht besser, aber Google war einfacher zu bedienen. Eine Maske, die nur ein Eingabefeld besass. Alles, was kompliziert ist, akzeptieren wir nur dann, wenn wir es unbedingt müssen. Einfaches schlägt Kompliziertes zuverlässig immer, wenn es qualitativ ebenbürtig ist. Manche Unternehmen machen es potenziellen Kunden sehr schwer, sich über ihre Produkte oder als potenzieller Bewerber sich „bewerbergerecht“ zu informieren. Für Produkte, und noch viel mehr für Bewerber gilt, die Informationsbroschüren müssen informativ, leicht auffindbar und als PDF-Dokumente auch ausdrückbar sein.

10. Auch Wichtiges muss erst einmal transferiert werden

Unternehmen sind stolz, wenn über sie positiv in den wichtigen Medien berichtet wird. Unternehmensnachrichten werden von Nichtbetroffenen doch leider nur wenig beachtet. Die Halbwertszeit von Unternehmensnachrichten in den Köpfen ist zudem extrem kurz. Natürlich sind Daimler, Bosch, Porsche und andere Unternehmen täglich in den Medien, aber die Berichterstattung ist doch häufig eher negativ. Positives interessiert zu Wenige.

11. Nützliches wird nur in Anspruch genommen, wenn es bekannt ist

Wikipedia ist sehr nützlich, das Online-Lexikon kann zudem kostenlos genutzt werden. Es gibt spezialisierte Webseiten, die in ihrem Fachgebiet noch weitaus nützlicher sind. Sie werden genutzt, wenn sie über die Google-Stichwortsuche oder Empfehlungen den Menschen bekannt sind, für die dieses Wissen vorteilhaft oder sogar unentbehrlich ist.

12. Nur acht Millionen Deutsche beeinflussen die gesamte Bevölkerung

In anderen Ländern ist die Relation hierzu durchaus vergleichbar. Einer vermittelt den anderen zehn wie sie sich zu verhalten haben, wen sie wählen sollen, welche Produkte „hipp“ sind und in welchen Unternehmen man arbeiten sollte. Sie sind Meinungsmacher. Wem es gelingt, die Meinungsmacher zu erreichen und diese zu überzeugen, beeinflusst somit die Menschen in überschaubaren Zielgruppen ebenso, wie auch das gesamte Volk. Wie sehen Meinungsmacher aus? Nun, manche handeln altruistisch, andere stellen sich gerne dar, viele suchen hierüber den Kontakt in der Gruppe, sie benötigen Nestwärme.

Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfohlen?

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

13. Empfehlungen können mittels „Belohnungen“ initiiert werden

In der Werbung benötigt man Meinungsbildner, die als Multiplikatoren tätig werden. Das Problem hierbei ist nur, die kommunizieren nicht immer das, was erwartet wird. Die verbreiteten Überzeugungen können trotz „Belohnung“ auch negativ ausfallen. Im Web steht Negatives in den Blogs und auf vielen Webseiten auf „Zeit und Ewigkeit“. Hier hilft es nur, Fehler souverän einzugestehen und höchst angemessen zu reagieren.

14. Wie entstehen News für die Medien

Jeder möchte gerne „positiv“ in die Nachrichten kommen. Das Problem ist nur, wie? Medien interessiert vorwiegend Aktuelles. Das sollte möglichst mit anderen Themenfeldern verknüpfbar sein. Ideal ist es, wenn dieser Themenkreis sowieso gerade ansteht. Inhalte sollten vorwiegend leicht zu vermitteln sein, zu Schwieriges stößt Leser eher ab. Vermitteln lässt sich leichter was visualisiert darstellbar ist. Die meisten Leser hat „Bild“. Ideal natürlich, wenn Prominente tangiert sind. Die Lady Gaga lockt massenhaft Leser. Natürlich spielt es auch eine Rolle, wie groß die betroffenen Gesellschaftsanteile sind. Und, wie groß der Nutzen, oder oft noch besser der Schaden, für die Betroffenen ist. Können sich Leser identifizieren, indem emotional geprägte Darstellungen möglich sind? Wirken Inhalte entspannend, vergnüglich oder befriedigen sie die blanke Sensationsgier? Sind menschliche Ängste tangiert? Am besten verkauft sich natürlich „Sex and Crime“.

15. Die Sprache der Zielgruppe gilt es zu sprechen

Wer Dialekt spricht, kommt bei Menschen besser an, die sich nur im Dialekt artikulieren. Wer selbst gebildete Meinungsbildner in anspruchsvollen Zielgruppen überzeugen möchte, stößt diese mit Dialekt eher ab. Die verlangen mehr als nur „Älles außer Hochdeutsch“. Am besten ist es immer, wenn man diejenigen Zielgruppen, die man überzeugen möchte, mitreden lassen kann. Wer mitdiskutieren darf ist viel eher im „Boot“ als ein Passiver. Wer mit einbezogen wurde, ist auch eher bereit, die Themen „standhaft“ zu vertreten.

16. Ihre Botschaften müssen sich in den Köpfen verankern

Es reicht nicht, dass Ihre Botschaft die anvisierte Zielgruppe auch tatsächlich erreicht, Ihre Botschaft muss sich in den Köpfen verankern. Das erfordert, dass sie beachtet und als so interessant angesehen wird, dass sie im Langzeitgedächtnis „archiviert“ wird.

I. Schuld und Sühne

Schuld sind die Personalberater. Zumindest nach Ansicht vieler Manager und Bewerber. Und diese haben durchaus recht, wenn man sich die Arbeitsweise tausender ansieht, die sich Personalberater nennen. Keine Eignungsvoraussetzung, die es zu erfüllen gilt. Kein Know-how, kein Fleiß und nur wenig Anstand gegenüber Klienten und Kandidaten. Wie immer im Leben fühlen sich aber bei heftigen Vorwürfen stets die angesprochen, die über Know-how, Fleiß und Anstand verfügen. Die anderen schütteln Vorwürfe ab. Wenn ich nur das Geld für einen Trabi ausgeben möchte, bekomme ich einen Trabi. Damit beginnt schon das Problem. Die Unternehmen möchten, wie wir alle, sparen. Also nehmen viele den „billigsten“ Berater, den sie zudem nur nach Erfolg bezahlen. Was soll dabei herauskommen? Solche „Headhunter“ schädigen Ihren Ruf nachhaltig. Sie wirbeln die Mitarbeiter und Manager in den Unternehmen ständig durcheinander, da sie die Eignung vorab nur ungenügend über XING und vergleichbare mehr ermitteln. Qualität ist preiswert - aber niemals billig. Und Qualität ist nicht umsonst zu haben.

2. Probleme engagierter Personalberater

Der Klient erteilt einen dringenden Auftrag. Der Personalberater legt sofort los. Mit etwas Glück findet er innerhalb von drei Monaten zwei passende Kandidaten. Er schreibt hoffnungsfroh die entsprechenden „Vertraulichen Berichte“ und dann beginnt die Entscheidungsfindung bei seinem Klienten in „höchster Gemütsruhe“. Endlich kommt es zum ersten Vorstellungsgespräch, nachdem ein Kandidat mittels Seelenmassage motiviert gehalten werden konnte. Das Interview verläuft exzellent. Und danach passiert wiederum wochenlang nichts. Nach zwei Monaten findet dann endlich das Zweitgespräch statt. Der Kandidat fühlt sich, obwohl er der „einzige“ ist, inzwischen längst als zweite Wahl, da er vermutet, dass er nur eingeladen wurde, da die anderen inzwischen absagten. Es soll ihm nun ein Vertrag angeboten werden. Wieder geht viel Zeit ins Land. Kurz vor dem Kündigungstermin, den der Kandidat einhalten sollte, geht der Vertrag raus. Inzwischen hat ihm sein Arbeitgeber eine Gehaltserhöhung gewährt und ihm zudem versichert, wie sehr er ihn schätzt und auf ihn setzt. Aber selbst wenn letzteres nicht der Fall wäre und der Kandidat den Vertrag akzeptiert, beurteilt er den Berater negativ. Auch der Klient beklagt sich, dass es, obwohl man einen derart teuren Berater einschaltete, so lange dauerte.

3. Einstellungsverfahren aus Bewerbersicht

Jeder besitzt von sich selbst ein höchst positives Bild. Dem muss das „öffentliche“ Bild nicht entsprechen, wie Umfragen unter Bewerbern immer wieder aufzeigen.

3.1 Professionalität der Personalmanager

Jeder zweite Bewerber wünscht sich eine wesentlich professionellere Arbeitsweise der Personalmanager. Die Bewerber gehen hier, ebenfalls wie beim Personalberater, davon aus, dass diejenigen, mit denen sie Kontakt hatten, auch die Schuldigen sind. Wer die betriebliche Praxis kennt weiß selbstverständlich, dass das so selten zutrifft. Die Mitarbeiter des Personalwesens hängen von Entscheidungen der Fachmanager ab. Da sie die „Schuld“, ebenso wenig wie die Personalberater, weiter delegieren können, bleibt der „Schwarze Peter“ wohl oder übel an ihnen hängen. Vielleicht könnten sie durch noch mehr Drängeln den Prozess beschleunigen. Nur, das ist recht mühsam.

3.2 Qualifikation der Personalmanager

Aus der Sicht einzustellender Führungskräfte sind Personalmanager überwiegend nicht ausreichend qualifiziert. Diese Aussage ist so ganz sicher nicht zutreffend. Was die Bewerber wirklich meinen, ist nach meiner Erfahrung etwas anderes. Die Personalmanager haben zu wenig Kompetenz. Sie entscheiden zu wenig selbst. Dies liegt nicht an den Personalmanagern selbst, sondern an ihren Vorgesetzten. Wenn die Mitarbeiter die wichtigste Ressource sein sollen, sollte die Kompetenz, und das beinhaltet vor allem die Entscheidungskompetenz der Personalmanager, dieser Aussage auch entsprechen. Personalmanager haben oft keine Budgets oder höchstens so geringe finanzielle Spielräume, dass sie sich nichts „leisten“ können.

3.3 Aussortieren der höher Qualifizierten

Viele Bewerber vermuten, dass Personalmanager die Bewerber aussortieren, die höher als sie selbst qualifiziert wären. Na ja, das ist eine reine Vermutung, die in der Praxis so sicherlich nicht zutrifft. Die meisten Personalmanager sind besonders loyal. Das bedeutet, sie stellen die Erfordernisse des Unternehmens meistens über ihre eigenen. Personalmanager wurden ja viele aus Überzeugung. Im Übrigen wirken bei der Auswahl auch die Fachvorgesetzten entscheidend mit.

3.4 Selbst- und Fremdwahrnehmung stimmen nicht überein

Bewerber orientieren sich meistens über ein Unternehmen, bevor sie sich bewerben. Ihre Informationen beschaffen sie sich von Unternehmenswebseiten und -broschüren. Personalmanager besitzen eine komplexere Wahrnehmung von ihrem Unternehmen. Und hier haben die Bewerber schon recht. Es gelingt den Personalmanagern im Vorfeld höchst selten, ihre eigene positive Unternehmenswahrnehmung, „öffentlich“ zu machen. Von Bewerbern verlangen sie umfassende Darlegungen zu Erfahrungen und Know-how. Sie selbst begnügen sich häufig mit allgemeinen Aussagen, die zudem kaum einer findet, der sich nicht längere Zeit hinweg mit der Unternehmenswebseite auseinandersetzt. Dabei wäre das so einfach. Eine kompakte, aussagefähige Bewerberbroschüre genügt.

3.5 Employer-Brand-Kampagnen seien wirkungslos

Das ist wie mit jeder nur kurzzeitig laufenden Werbung. Eine solche bewirkt nichts. Dass speziell Führungskräfte nicht auf kurzzeitige Kampagnen reagieren ergibt sich auch schon daraus, dass die Menschen heute überwiegend nur zu motivieren sind, wenn sie Bedarf haben. Und in diesem Falle beschaffen sie sich Informationen aktiv. Aktiv bedeutet heutzutage vorwiegend über das Internet. Dem Medium „Aktiver“.

3.6 Es würden nur kostengünstige Mitarbeiter gesucht

Diese Aussage ist häufig schon berechtigt. Es geht nach dem Motto, „was können wir uns leisten“ und recht wenig nach der Erkenntnis „was sollten wir uns „leisten“. Wer in guten Zeiten keine Vorräte anlegt, wird in schlechten Zeiten hungern müssen. Ein klein wenig trifft das auch auf die Unternehmen zu, die es versäumen qualifizierte Nachwuchskräfte dann einzustellen und zu fördern, wenn solche auch verfügbar sind. Das später einsetzende Gejammer, dass der Markt leer gefegt sei, ist selbst verschuldet. Auch die Erkenntnis vieler höher qualifizierter Bewerber, dass sie nur aufgrund ihrer hohen Qualifikation abgesagt worden seien, ist nicht ganz von der Hand zu weisen. Viele Unternehmen versuchen doch speziell in Krisenzeiten so billig wie möglich über „die Runden zu kommen“. Dass das zu Lasten der Qualität, der Produktzufriedenheit und der Entwicklung geht, wird häufig genug nicht ausreichend mit berücksichtigt. Sich in der Krise so aufzustellen, dass nach der Krise ein Durchstarten möglich ist, wird von Unternehmen vernachlässigt. „Wir fahren auf Sicht“. Und Ihre Konkurrenz?

3.7 Kleine Sünden, große Wirkung

Der Zwischenbescheid ist bei vielen Unternehmen längst aus der Mode. Der kostet nur. Warum aber nicht wenigstens umgehend denjenigen absagen, die nicht in Frage kommen? Selbst wenn Bewerber ihre Bewerbungsunterlagen zurückfordern erfolgt häufig nichts. Viele erhalten ihre Bewerbungsunterlagen zerknittert, oft auch vollgekritzelt, zurück. Unverzeihlich, wenn an einen Bewerber falsche Unterlagen zurückgeschickt werden. „Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu“. Es geht oft um viel mehr, als auf den ersten Blick erkennbar ist. Schlecht behandelte Bewerber entsprechen nicht nur negativer Mundpropaganda. Wir sind im Zeitalter des Internets. Jeder kann mit geringstem Aufwand Tausende über das ihm Widerfahrene informieren. Über das Internet verbreiten sich Informationen rasant, und negative Nachrichten über unfaire Unternehmen verbreiten sich noch schneller. Die Telekom, ein Reizwort, das sofort eine abendfüllende Diskussion auslöst. Und dabei kommt der „rosarote Riese“ höchst selten gut weg. Der gute Ruf wird dann schnell entscheidend, wenn es eng wird. Deutschland schrumpft. Der Bereich der Qualifizierten reduziert sich noch stärker. Das Personalmarketing bedarf der Besten, die zudem auch eigenständig agieren dürfen. Wer jetzt nicht handelt, wird den bereits absehbaren „Kampf um Talente“ verlieren.

3.8 Firmeninterne Stellenportale frustrieren

Wer sich über die Stellenportale, selbst führender Unternehmen, orientieren möchte, stellt fest, dass es ihm nur schwer möglich ist, die Positionen zu finden, die er sucht. Negativ wirkt es sich ebenso aus, wenn Stellenangebote, die nicht mehr relevant sind, nicht entfernt wurden. Das spricht dann nicht gerade für eine gepflegte Stellenbörse. In der DDR standen Menschen an, wenn es ausnahmsweise das Benötigte zu kaufen gab. Wer es nicht nötig hat, reiht sich hingegen in keine geduldig wartende Schlange ein. Im Übrigen, was nützt Ihnen Ihr Stellenportal, wenn es keiner der Begehrten aufsucht?

3.9 Employer Branding soll es richten

Was ist eigentlich Employer Branding? Toll, es macht aus Arbeitgebern „Marken“. Was haben Arbeitgeber davon, wenn man weder sie noch Ihre Arbeitgebermarke kennt? Spätestens wenn ich mein Haus zum Verkauf anstreiche, sollte ich doch auch wissen, wie ich Kaufinteressenten vor Ort bekomme. Aufhübschen allein, nützt mir nichts.

I. Vom Arbeitgebermarkt zum Bewerbermarkt

Die Internationalität und Komplexität der Wirtschaft entwickelt sich dynamisch. Deutschland wandelt sich vom Produktionsstandort zu einer Wissensgesellschaft. Für immer mehr der Mitarbeiter erhöhen sich kontinuierlich die Anforderungen. Unternehmen, die den wachsenden Anforderungen nicht entsprechen, verlieren. In den vergangenen Jahren erfolgte die Wahl eines Arbeitgebers häufig nur deshalb, da es als einziges Unternehmen dem Stellensuchenden eine relevante Anstellung bot. Ab 2010 reduziert sich die Anzahl der verfügbaren, qualifizierten Bewerber stetig. Wählen seither die Unternehmen aus vielen qualifizierten Stellensuchenden aus, werden in den nächsten Jahrzehnten vorwiegend die Bewerber auswählen können. Zumindest in den Unternehmen, die am Arbeitsmarkt weder besonders bekannt noch branchenmäßig begehrt sind. Diese Arbeitgeber sollten sich hierauf vorbereiten.

2. Kriterien für die Arbeitgeberwahl

Die besonders qualifizierten Interessenten orientieren sich zuerst nach Branchen. Wer branchenorientiert auswählen kann, bevorzugt Branchen, die Zukunft haben. Hightech reizt mehr als Kohlebergbau. Das Branchenbild wird vorwiegend durch die Berichterstattung in den Medien geprägt. Hierdurch bilden sich Einschätzungen zu einer Branche, die eher pauschal als differenziert sind. Aber auch Vorurteile, die in unserem Unterbewusstsein schlummern, beeinflussen unsere Entscheidungen. Herausragend bekannte Unternehmen besitzen ein bekanntes Unternehmensimage. Dieses kann exzellent, neutral oder auch negativ sein. Bekannte Unternehmen gibt es bei Mittelstandsunternehmen ebenso wie bei Großunternehmen und Konzernen.

2.1 Das Unternehmensimage

Das Arbeitgeberimage, Produktimage, Branchenimage und Standortimage formen das Bild eines Unternehmens ebenso wie seine Leistungsfähigkeit und die Firmenkultur. Ein positives Unternehmensbild vermittelt darüber hinaus die Unternehmensgröße, also der Umsatz, die Anzahl der Mitarbeiter, die Internationalität und die Ertragslage. Aus den Ausgaben für Forschung und Entwicklung erkennen wir die Innovationskraft. Der falsche Standort behindert Arbeitgeber mehr, als es den meisten bewusst ist. Wenn die Familie hiermit nicht einverstanden ist, scheidet das Unternehmen aus.

2.2 Das Branchenimage

Unternehmen, die dem Stellensuchenden nicht bekannt sind, bewertet dieser zunächst vorrangig nach dem Branchenimage. Erst wenn er über aussagefähige Informationen zum Unternehmen verfügt, rückt für ihn das Branchenimage in den Hintergrund. Der Informationsbereitstellung kommt somit besonders in Branchen, die zunächst wenig begehrenswert erscheinen, ein besonders hoher Stellenwert zu. Das ist einerseits natürlich die Aufgabe der Verbandsarbeit andererseits sollten sich aber auch die betroffenen Unternehmen besonders dieser Thematik annehmen.

2.3 Das Produktimage

Das Produktimage ist für die Mitarbeitergewinnung derzeit oft noch wichtiger als das „Arbeitgeberimage“. Vielen Unternehmen fehlen hier entsprechende Inhalte. Mitarbeiter schmücken sich gerne mit dem Produktimage. Ich arbeite beim Porsche. Vom Produktimage profitieren Unternehmen, die im Bewerbermarkt bekannt sind. Selbst die anspruchsvollsten Produkte vermitteln nur wenig Image, wenn keiner aus dem Verwandten- oder Bekanntenkreis das Unternehmen und seine Produkte kennt.

2.4 Das Standortimage

München lockt. Hamburg aber ebenso. Arbeiten dürfen, wo andere Urlaub machen. Ebenso gibt es Regionen, wo bereits im Vorfeld die Familie heftigsten Protest einlegt. Ostwestfalen-Lippe, allein der Name führt bei Menschen außerhalb dieser Region zu einer Ablehnung. Der Ruhrpott, da kann man doch nicht Leben. Ostwestfalen-Lippe ist und war schon immer ein toller Lebensraum, der alles bietet, nur wer weiß das? Die Städte im ehemaligen Ruhrpott haben sich gewandelt. Viel grün, noch mehr Kultur. Doch auch hier stellt sich die Frage, wer weiß das im potenziellen Bewerbermarkt? Natürlich sind hier an erster Stelle die Unternehmen gefragt, die Mitarbeiter suchen. Aber ebenso die Städte, die ja meistens beklagen, dass die Attraktivität ihrer Region potenziellen Gästen nicht ausreichend bekannt ist. Die Städte müssen genügend bezahlbaren Wohnraum bereitstellen und schnellstens ihre Infrastruktur ausbauen. Das Leben in Stuttgart ist angenehm, nicht nur für eingefleischte Württemberger. Die Verkehrssituation in und um Stuttgart herum ist seit vielen Jahren katastrophal. Eine hohe Lebensqualität, ohne eine entsprechende Infrastruktur, reicht nicht aus.

3. Warum sollten Unternehmen bekannt sein?

Wir bevorzugen was uns bekannt ist oder von Glaubwürdigen empfohlen wird. Wir lassen „links liegen“ was uns unbekannt ist. Wir scheuen uns vor Fremdem. Wer sich bewerben möchte, sondiert doch zunächst unter den Unternehmen, die ihm bereits bekannt sind. Über diese informiert er sich dann tiefer gehend. Erst wenn wir nicht erfolgreich waren, beschäftigten wir uns mit weiteren Quellen. Wir informieren uns über Webseiten. Hier reichen uns wiederum die bekannten. Präsentiert eine Website, alphabetisch sortiert, mehrere hundert Unternehmen, ist die Chance eines einzelnen Unternehmens, auch gesehen zu werden, gering. Wird ein Unternehmen nur mit seinen wichtigsten Kennzahlen vorgestellt, weckt das keine Emotionen. Auf uns „emotionale“ Wesen wirkt das eher negativ. Unternehmen, die sich in „Bewerberfilmen“ präsentieren, gaben sich zwar Mühe. Mehr als 2, 3 halbe Imagefilme schaut sich aber kaum einer der Interessenten an.

4. Wie verläuft die Informationsbeschaffung?

Werden wir mit Informationen berieselt, an denen wir kein Interesse besitzen, nehmen wir diese nicht bewusst auf. Sie tröpfeln wie Regentropfen an uns ab. Erst wenn wir Informationen benötigen, da wir uns jetzt bewerben möchten, informieren wir uns intensiv und ernsthaft. Die Internetgeneration beschafft sich alle benötigten Informationen dann selbst aktiv in ihrem Medium, dem Internet. Alle verfügbaren Informationen zu Unternehmen werden zunächst gesammelt. Unberücksichtigt bleibt hierbei alles, was aufwendig ist, was uns Mühe bereitet. Im Internet ist niemand bereit, sich zu „quälen“, der das nicht unbedingt muss. Gesammelte Unternehmen werden auf ihre Eignung als Arbeitgeber überprüft. Fehlende Informationen werden negativ bewertet, das Unternehmen scheidet aus. In der nächsten Phase bewerben sich Interessenten bei ausgewählten Unternehmen. Hier punkten bereits die Unternehmen, die mit der Einladung zu dem Interview eine Informationsbroschüre mitschicken und ebenso eine Information über den besten Anreiseweg, ob mit Auto, Bahn oder Flugzeug. Bewerber erkennen auch hierdurch, welchen Stellenwert sie als Bewerber und künftige Mitarbeiter besitzen. Das zieht sich durch den gesamten Prozess hindurch. Erfolgt die Einstellung zügig oder zieht sie sich Monate hin? Wie „freundlich“ verhielten sich die Interviewer?

Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers

5. Sicherheitsdenken oder Karriereorientierung

Besonders sicherheitsorientierte Menschen bevorzugen einen Arbeitsplatz im Bereich des Öffentlichen Dienstes, also möglichst als Beamte im Staatsdienst. Nur besonders leistungsorientierte Menschen sind ebenso karriereorientiert. Sofern sich Absolventen ihren Arbeitgeber frei unter vielen aussuchen können, werden sich Karriereorientierte eher für dynamische Unternehmen entscheiden. Dynamische Unternehmen fördern somit ihre Dynamik durch Bestenauswahl. Karriereorientierte Menschen orientieren sich bei ihrer Stellensuche stets danach, welche Förderung ihnen das Unternehmen für ihren Aufstieg erkennbar bietet. Nachwuchsprogramme, die Bereitschaft, Mitarbeiter weiterzubilden, hat für sie einen hohen Stellenwert. Das darf allerdings nicht zu Lasten des Gehaltes gehen. Beide Faktoren müssen stimmen. Das ist die Erfordernis für ihren vollen Einsatz. Die Arbeitsinhalte müssen interessant sein und sie erwarten kreative Freiräume. Die Sozialleistungen sowie das Betriebsklima sollten natürlich ebenso Spitze sein.

6. Das Anforderungskriterium Einkommen

Im Internet finden sich Gehaltsvergleiche von diversen Unternehmensberatungen und ebenso von Gewerkschaften. Nicht nur die Absolventen haben Vorstellungen über das zu erzielende Mindestgehalt. Dieses „Mussgehalt“ wird nur aufgegeben, wenn es sich definitiv nicht erzielen lässt. Das Gehalt ist für die meisten Menschen nicht nur Einkommen, sondern auch der Wertmaßstab für ihre Arbeit, ihren Status. Bei unbekanntem Unternehmen, die branchenbedingt unterdurchschnittlich bezahlen, addieren sich so bereits zwei nachteilige Faktoren aus Sicht potenzieller Bewerber.

7. Erst Kommunikation schafft Vertrauen

Gesehen zu werden, das gilt für den Verkauf Ihrer Produkte und für Ihre Arbeitsplätze. Auch sehr bekannte Unternehmen im Endverbraucherbereich sind nicht automatisch als attraktive Arbeitgeber bekannt. Ein gutes „Feeling“ aus den Produkten fördert und unterstützt sie allerdings auch in der Mitarbeitergewinnung. Auch einmalige Aktionen, wie die Teilnahme an Karrieremessen sind zwar überaus nützlich, aber wie in der Werbung für Produkte gilt auch hier, dass erst der „stete Tropfen den Stein höhlt“. Was Sie kommunizieren muss glaubwürdig sein, das erfordert auch hohe Transparenz.

Checkliste für Arbeitgeber

8.1 Die noch passive Informationsphase Ihrer Zielgruppen

- Erreicht Ihre Öffentlichkeitsarbeit Ihre Zielgruppen?
- Regional oder auch überregional - und nach Branchen?
- Sind Sie im Hochschulmarketing an den für Sie wichtigen Hochschulen präsent?
- Was bewirkt Ihre Präsenz hinsichtlich Kenntnisnahme?
- Wie häufig wiederholen Sie Ihre Aktivitäten?
- Werben Sie in Hochschulpublikationen?
- Verteilen Sie Informationsmaterialien an Hochschulen?

8.2 Die aktive Informationsphase Ihrer Zielgruppen

- Führen Sie regionale / überregionale / branchenorientierte Imagekampagnen durch?
- Sind Ihre Mitarbeiter auf Fachmessen für Ihr Unternehmen Image bildend tätig?
- Mit welchen Mitteln erzielen Sie hier Nachhaltigkeit?
- Sind Ihre Mitarbeiter in Vortragsreihen für Ihr Unternehmen Image bildend tätig?
- Werden ausgehändigte Unterlagen beachtet, genutzt und auch aufgehoben?
- Betreiben Sie ein Key-University-Management?
- Durch welche Maßnahmen könnte das ausgebaut werden?
- Nehmen Sie an „Karrieremessen“ an den für Sie relevanten Hochschulen teil?
- Sind Sie dauerhaft für potenzielle Bewerber informativ erreichbar?
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Informationen auch beachtet und aufgehoben werden?

8.3 Ihre Hochschulförderung

- Finanzieren Sie Lehrstühle?
- Nehmen Ihre Mitarbeiter Lehraufträge an?
- Halten Ihre Mitarbeiter Fachvorträge?
- Fördern Sie finanziell Studienprojekte?
- Arbeiten Sie in Hochschulgremien aktiv mit?
- Gewähren Sie Sachspenden, die für Ihr Unternehmen erkennbar werben?
- Spenden Sie Fachbücher mit eingebetteter Information zu Ihrem Unternehmen?
- Pflegen Sie persönliche Kontakte zu Hochschulmitarbeitern?

Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

8.4 Begehrte finden, fördern, binden

Gewähren Sie Stipendien an Studenten?

Binden sich die Stipendiaten hierdurch an Ihr Unternehmen?

Wenn nein, wie zeigt sich hieraus Ihr Erfolg?

Bieten Sie Praktika an?

Wie könnte die Anzahl gesteigert werden?

Erreichen Sie diejenigen, die Sie benötigen?

Bieten Sie Diplomarbeiten an?

Wie umfangreich gewinnen Sie hieraus Mitarbeiter?

Laden Sie Studenten zu Workshops ein?

Veranstalten Sie Planspiele für oder unter Einbeziehung von Studenten?

8.5 Ihre Karriereseite

Stellen Sie auf Ihrer Karriereseite alle benötigten Informationen bereit?

Sind diese Informationen bewerbergerecht aufbereitet?

Besitzen Sie eine informative Bewerberbroschüre?

Ist Ihre gesamte Darstellung bewerberorientiert?

Sind Ihre Aussagen bewerberoptimiert?

Entsprechen Ihre Aussagen dem Informationsbedürfnis der Interessenten?

Treffen Sie Aussagen zur Mitarbeiterförderung?

Fördern Sie Mitarbeiter auch in hochwertigen Fortbildungen wie zum MBA?

Förderung durch externe / interne Schulungsmaßnahmen?

Treffen Sie Aussagen zum Lebensumfeld?

Schulen / Universitäten / Lebens- und Wohnqualität?

Ist Ihre interne Stellenbörse für Bewerber einfach zu handhaben?

Entsprechen Ihre Aussagen in den Stellenanzeigen Ihrem Arbeitgeberimage?

Werden Ihre Ansprechpartner „deutlich erkennbar“ angezeigt?

Mit deren Stellung und Kommunikationsdaten?

8.6 Heute und morgen Nützliches wird aufgehoben

Unternehmensbroschüren werden eher selten längerfristig von Bewerbern aufgehoben.

Ein Bewerbungshandbuch, das nur Ihre Bewerberbroschüre beinhaltet, hingegen schon.

1. Internet Rekrutierung

Für die zielgruppenspezifische Ansprache von Bewerbern entwickelte sich das Internet für jedes erfolgreiche Personalmarketing zu einem der wichtigsten Rekrutierungssysteme. Im Zuge dieser Entwicklung stellten größere Unternehmen „Bewerbungsformulare“ bereit, die durch Stellensuchende mit ihren Basisdaten zum elektronischen Abgleich auszufüllen waren. Eine Möglichkeit der Individualisierung einer Bewerbung wie in der klassischen Papierform war somit nicht mehr gegeben, was viele der Stellensuchenden auch umgehend beklagten.

2. Eignungsabgleich von Bewerberdaten

Nur Daten, die sich quantifizieren lassen, können auch elektronisch abgeglichen werden. Je mehr qualitative Aspekte eine Rolle spielen, umso komplexer werden die Anforderungen an einen elektronischen Abgleich. Schnell ist seitens der Unternehmen der Punkt erreicht, wo der Aufwand für die Erstellung entsprechender Anforderungsprofile viel zu hoch wird. Kein elektronisches System ist befähigt, das Fähigkeitsprofil oder die sozialen Kompetenzen abzubilden. Noch weniger kann ein besonderes Können erfasst werden. Nur das, was sich vergleichbar quantifizieren lässt, kann elektronisch abgeglichen werden.

3. Erstellen der Anforderungsprofile

Das Erstellen eines komplexen Anforderungsprofils ist für mich, trotz langjähriger Erfahrung als Personalmanager und Personalberater, noch immer eine aufwändige Angelegenheit. Als Externer ist es für mich häufig problematisch zu begreifen, was eigentlich gesucht wird. Aber selbst Personalmanager haben Probleme Stellenanforderungen zutreffend zu formulieren, wie unschwer erkennbar ist, wenn man Stellenanzeigen mit falschen „Interpretationen“ liest. Je fremder einem ein Fachgebiet ist, umso weniger begreift man das Wesentliche der Aufgabe.

4. Einstellen der Eignungsprofile

Das Erstellen ihres Eignungsprofils ist für Bewerber eine höchst schwierige Aufgabenstellung. Den meisten fällt es leichter, wenn sie ihre Eignung zu einem Anforderungsprofil abgleichen. Bei elektronischer Erfassung liegt jedoch kein klassisches, spezielles Anforderungsprofil vor. Da oft nur die Basisdaten abgefragt werden können Bewerber ihre besonderen Fähigkeiten nicht einbringen. Hierfür ist der Grad der Detaillierung der Bewerbungsformulare zu gering. Hinzu kommt, dass potenzielle Bewerber ohne Anforderungsprofil nicht erkennen, was tatsächlich für eine Stelle in einem Unternehmen besonders bedeutsam sein könnte.

5. Was beklagen Bewerber?

Sie beklagen den unterschiedlichen Aufbau der Onlineformulare ebenso, wie die fehlende Möglichkeit, sich mit einer „individuellen“ Bewerbungsunterlage von anderen abzuheben. Kein Bewerber wird ohne absolute Notwendigkeit sein Profil in Onlineformulare einstellen.

6. Nachteile jeder externen Vorselektion

In den Zeiten der Bewerberabwehr wurde die Vorselektion von Unternehmen outsourct. Wer die Bewerberselektion weitgehend auslagert riskiert, dass fehlerhaft selektiert wird. Es gibt ja zwei Arten von Bewerbern, die einen benötigt man dringend, die anderen nicht. Wenn es schon internen Personalmanagern schwer fällt, jedes Anforderungsprofil zu begreifen, wie geht es da wohl einem Externen, der bedeutend weniger Bezug zum Unternehmen hat? Und weiter gefragt, wie soll ein elektronisches System diese Aufgabe qualitativ bewältigen?

7. Elektronischer Eignungsabgleich

Es kann logischerweise nur abgeglichen werden, was an Daten zum Abgleich bereitgestellt wird. Ein Abgleich der Basisdaten vorwiegend auf KO-Kriterien wird immer mangelbehaftet sein. Viele der größeren Stellenbörsen informieren ja seit Jahren Bewerber über passende Stellen. Die hierbei erzielten Ergebnisse sind nach meiner Kenntnis nicht übermäßig beeindruckend. Das ist ja auch nicht weiter verwunderlich, da die „Trefferquote“ durch zu wenig detaillierte Daten nur gering ist. Das wirklich Entscheidende in beiden Profilen ist nicht abfragbar. Unternehmen, die Stellen einstellen, beklagen ja, dass Bewerbungen nur „tröpfeln“ würden. Personalmanager, die in Stellenbörsen passende Bewerberprofile suchen beklagen ihrerseits, dass viele veraltet sind, das Ganze sehr mühselig und letztlich wenig effizient für sie ist.

8. Welche Bewerber nutzen Onlineformulare?

Wer in einem bestimmten Unternehmen arbeiten will, füllt das Onlineformular auch aus. Die besonders Qualifizierten haben es zudem nicht nötig, sich auf vielen Wegen zu bewerben. Die Begehrten bleiben deshalb den Onlineformularen der Stellenbörsen zunehmend fern.

9. Der Zeitfaktor ist immer entscheidend

Wer sich entschlossen hat etwas zu kaufen, handelt meistens recht schnell. Wer sich entschließt zu wechseln, handelt dem durchaus vergleichbar. Nur die Wenigsten sind bereit, eine längere Zeit auf das „beste“ Angebot zu warten, indem sie ihr Profil vielfach einstellen.

10. Was ist wirklich entscheidend?

Je komplexer Auswahlkriterien werden, umso aufwendiger müssen sie erst definiert werden. Umfassende Anforderungsprofile erfordern zum Datenabgleich vergleichbare Eignungsprofile. Und das schafft keine elektronische Vorselektion. Die kann nur „normierte“ Bewerber liefern. Gehirnforscher bewiesen, dass selbst die Auswahl einer Wohnung mit dem „Bauchgefühl“ zu weitaus besseren Ergebnissen führte, als eine umfassende schriftliche Entscheidungsanalyse. Die Auswahl unter qualifizierten Bewerbern ist wesentlich komplexer als die Wohnungssuche.

11. Kein Outsourcing im Bereich des Know-how

Operatives Geschäft soll man auslagern, wenn ein anderer das auch kostengünstiger kann. Nicht auslagern sollte man, was das eigentliche Know-how eines Unternehmens betrifft. Unternehmen vergeben deshalb nur die Entwicklungsarbeiten an externe Dienstleister, die nicht dazu führen, dass das entscheidende Know-how an die Externen abgegeben wird. Know-how, das Unternehmen vom Wettbewerb abhebt und seine Produkte einmalig macht, muß im Unternehmen verbleiben und dort auch durch eigene Mitarbeiter entwickelt werden. Hierzu benötigen die Unternehmen die befähigsten Menschen aus dem Bewerbermarkt. Das Finden und die Auswahl der hierfür Geeigneten kann wiederum nur durch die erfolgen, die hierfür das beste Know-how besitzen - und das sind doch die eigenen Personalmanager. Wer vorwiegend aus fehlerhaft Vorselektierten auswählt, wird im Wettbewerb zurückfallen.

12. Die Interessen sind selten identisch

Die externe Vorselektion krankt an dem unvollständigen Wissen derjenigen, die selektieren. Hinzu kommen Entscheidungskriterien die sich an der Wichtigkeit der Kunden orientieren. Der längerfristige Erfolg eines Unternehmens basiert vorwiegend auf bester Personalselektion. Externe Rekruter können das bedingt erbringen und elektronische Systeme nicht einmal das.

13. Das unzutreffende Argument, Klasse statt Masse

Klasse statt Masse erleichtert unbestritten das Leben, da Masse auch viel Arbeit erfordert. Beinhaltet die selektierte „Klasse“ aber zu wenig von den Begehrten, wird das Ziel verfehlt. Elektronische Selektionssysteme sind bedingt nützlich, wenn sie unter viel Masse auswählen. Selektieren sie auf Basis zu geringer Masse multipliziert sich dieses mit den Auswahlfehlern. Gleichen potenzielle Bewerber ein Anforderungsprofil auf einer Firmenwebsite zu ihrem Eignungsprofil ab, ist die Treffsicherheit weitaus höher als bei den elektronischen Systemen.

14. Qualifizierte Mitarbeiter sollte man nicht verlieren

Einen qualifizierten Mitarbeiter so zu behandeln, dass er sich dem Unternehmen verbunden fühlt und Abwerbeversuche durch andere widersteht, ist nicht schwer. Es ist auf jeden Fall weitaus weniger aufwendig als die Suche nach einem Ersatz. Ein Prinzip, das sich manche Unternehmen noch keinesfalls verinnerlicht haben. „Reisende soll man nicht aufhalten“. Ein Spruch der zynisch ist und viel Geld kostet. Wer einen guten Mitarbeiter an die Konkurrenz verliert, schwächt sich hierdurch und seine Konkurrenz wird mit dem Wechsel des erfahrenen Mitarbeiters stärker. Zudem nimmt er eine Menge an Know-how von seinem bisherigen Arbeitgeber mit. Er kennt die Stärken und er kennt ebenso, oft sogar noch besser, die Schwächen. Was erwarten Mitarbeiter, wo fühlen sie sich anerkannt und als Menschen wahrgenommen. Wer hierüber nachdenkt und nicht nur über Anforderungen an ihn, hat viel gewonnen.

15. Die Erkenntnis ist einfach, die Umsetzung schwierig

Das Prinzip ist relativ einfach, man muss entweder seine eigenen Mitarbeiter behalten, oder neue Mitarbeiter mit einer entsprechenden Qualifikation finden und einarbeiten. Das Finden und Einarbeiten kostet viel Geld und bindet zudem wichtige Ressourcen, da der Neue ja nicht nur einzuarbeiten ist, sondern zwangsläufig auch Fehler macht.

16. Bewerberbedürfnisse sind das Entscheidende

Kunden gewinnt nur derjenige, der sich an den Wünschen potenzieller Kunden orientiert. Für Bewerber gilt das doch identisch. Was bewegt Bewerber wirklich dazu, sich für ein Unternehmen zu interessieren, was bewegt sie letztlich dazu, sich dort zu bewerben? Sind das umfangreiche Hochglanzbroschüren, die viele beeindruckende Fotos enthalten? Untersuchungen beweisen doch, dass 90% der Werbung sich in den Köpfen nicht verankert.

17. Qualifizierte sind Mangelware

Herausragend Qualifizierte sind Mangelware. Wer hierzu zählt erwartet abgeholt zu werden und er wird niemals selbst aufwendig sein Eignungsprofil in viele Stellenbörsen einstellen. Wenn die besonders Begehrten hierzu keine Erfordernisse sehen, finden sie über diesen Weg auch sicher nicht zu Ihrem Unternehmen und Ihren firmenintern ausgeschriebenen „Jobs“. Mit der verschärft negativen demokratischen Entwicklung wird sich dieses noch verstärken.

I. Der Countdown läuft bereits

Der Start verschiebt sich geringfügig durch die noch nachwirkende Wirtschaftskrise. Obwohl bereits gezählt wird, schlägt sich das noch nicht auf den Arbeitsmarkt durch. Die Anzahl der Erwerbsbevölkerung reduziert sich in den folgenden Jahren erheblich. Wenig betroffen sind gering Qualifizierte, hier wirkt sich die Zuwanderung positiv aus. Fehlen werden Qualifizierte. Unzureichend qualifizierte Migranten sind kein Ersatz. Sobald die Konjunktur anspringt, sind Qualifizierte für viele nicht mehr zu bekommen. Maßnahmen zur „Förderung des Kinderkrieges“, motivieren überwiegend die Falschen.

2. Präsenz an Universitäten und Hochschulen

Vorausschauende Unternehmen sind an Universitäten und Hochschulen präsent. Manche Unternehmen sponsern ganze Hochschulen, andere zumindest Lehrstühle. Besonders weit verbreitet ist das bei den Berufsakademien (BA), die ja dual mit den Unternehmen gemeinsam die Studenten theoretisch und praxisorientiert ausbilden.

2.1 Forschung und Anwendung

Forschung und industrielle Anwender arbeiten schon lange erfolgreich zusammen. Universitätsnahe Institute forschen, wie Universitäts- und Hochschulprofessoren, entgeltlich für die Industrie. Wobei beide Seiten hierdurch erheblich profitieren. Auch die Unternehmensberatungen der Professoren ermöglichen Studierenden ein Zubrot und geben Unternehmen die Chance, fähige Studenten kennenzulernen. Die Professoren empfehlen Industriepartnern zudem die besten ihrer Absolventen. Und das ist dann Personalvermittlung in einer unübertroffenen effizienten Form.

2.2 Hochschulmessen

Bonding Messen, Karrieremessen und wie sie auch noch alle heißen mögen, sind eine interessante Möglichkeit, Absolventen persönlich kennenzulernen. Der Aufwand in der Vorbereitung und Durchführung ist jedoch ziemlich hoch. Es werden Imagebroschüren der Unternehmen verteilt und Gespräche geführt. Wie viele dieser Imagebroschüren werden wohl gelesen oder sogar aufgehoben? Studentenbuden sind klein. Brauchbares findet natürlich trotzdem einen Platz. Die Frage ist: Was ist für Unternehmen effizient und wird zudem aufgehoben?

2.3 Events sind „in“

Events sollen beeindrucken. Sie richten sich an Absolventen, Doktoranden und Young Professionals und gelegentlich an Studierende in den unteren Semestern. Die Events werden in den Hochschulen veranstaltet. Exklusive Events werden in einem noblen externen Rahmen veranstaltet. Teilnehmende Arbeitgeber bieten die Möglichkeit zu Einzelinterviews, die jedoch bereits vorab zu vereinbaren sind. Die Events sind für die Absolventen und die Unternehmen gleichermaßen nützlich, da sich Rekruter und Absolventen persönlich kennenlernen. Events sind effizient, solange der Arbeitsmarkt schlecht ist. In absehbarer Zeit wird es für die Begehrten nicht mehr erforderlich sein, sich selbst anzustrengen, um eine Stelle zu finden. Es wird sich dann das Prinzip der Direktsuche auch bei Absolventen durchsetzen. Unternehmen, die hoch qualifizierte Nachwuchskräfte benötigen, müssen sich sehr viel Effizienteres einfallen lassen. Die wenig bekannten Arbeitgeber führen bereits heute auf Events ein „Mauerblümchendasein“. Das wird sich ausweiten.

2.4 Praktika und Diplomarbeiten

Praktikumsplätze in renommierten Unternehmen sind begehrt. Diese Unternehmen bekommen ausreichend Praktikanten und können diese über gute Betreuung auch für ihr Unternehmen motivieren. Aus Praktikanten werden so später Mitarbeiter. Auch bei Diplomanden ist dies ein Motivationsweg, der meistens sehr erfolgreich ist. Eine seitens des Unternehmens gut betreute Diplomarbeit bringt dem Unternehmen Nutzen und ermöglicht es ihm zudem, den Diplomanden in seiner Arbeit zu beurteilen. Eher selten kann jedoch über solche Wege genügend Nachwuchs rekrutiert werden. Hierfür stehen in den Unternehmen weder genügend Plätze noch Betreuer bereit.

2.5 Postpraktika und Traineeprogramme

Hier geht es um Absolventen, die natürlich ebenso regulär hätten starten können. Regulär bedeutet, mit einem normalen und somit unbefristeten Anstellungsvertrag. Die Traineestellen bei Großunternehmen und Konzernen sind meistens sehr begehrt. Sie bieten den Absolventen, die noch über keine oder wenig Berufspraxis verfügen, einen Einstieg, der ihnen die Grundlagen für den Aufstieg vermittelt. Selbst für die Berufserfahrenen kann eine Traineeestelle bei einem Wechsel durchaus sinnvoll sein.

2.6 Botschafterprogramme

Größere Unternehmen suchen sich unter den Studenten ihre „Botschafter“.

Die sollen über wenigstens 1 bis 2 Jahre andere Studenten für auftraggebende Unternehmen motivieren. Das erfolgt dann effizient über persönliche Kontakte.

Im Auftrag ihres Unternehmens unterstützen sie auch Professoren mit nützlichen Materialien für deren Arbeit. Die Mittel hierfür bringen die Unternehmen auf. Ein überaus nützliches Sponsoring für Universitäten, Hochschulen und Studenten.

Für die Unternehmen natürlich ebenso, da sie sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen in der Personalgewinnung verschaffen.

Für Botschafterprogramme werden vorwiegend „Key-Universities“ ausgewählt.

Dort sind dann 1 - 2 Botschafter des Unternehmens für eine längere Zeit tätig.

Die Botschafter erhalten natürlich hierfür eine Gegenleistung, die auch Treffen im Unternehmen mit nützlichen Schulungen beinhaltet. Dort lernen sie dann professionelles Präsentieren, effiziente Techniken der Gesprächsführung etc.

Auch Unternehmensstipendiaten können hierfür sinnvoll eingesetzt werden.

Natürlich entwickeln Botschafter so eine hohe Bindung an „ihr Unternehmen“.

2.7 Aushänge an Schwarzen Brettern

Beliebt sind auch Aushänge, die ein Professor vor kurzem als nutzlos bezeichnete, da die Informationen nicht das beinhalten würden, was die Absolventen interessiert.

Wer beachtet oder liest gar dutzende von Aushängen an den „Schwarzen Brettern“.

Falls sich doch ein Interessent speziell über Ihr Unternehmen informieren möchte, muss er sich die Website notieren und diese dann am Computer mühsam eintippen.

Dass sich die Absolventen begeistert URLs notieren, ist wohl kaum anzunehmen.

2.8 Und es gibt noch viele weitere Möglichkeiten

Eine Serviette mit Ihrem Firmenaufdruck sichert Ihnen ständige Präsenz in der Mensa.

Und nach dem Essen stecken sich Studenten die nur leicht verschmutzte Serviette ein?

Kugelschreiber, Schreibblöcke und anderes, mag begehrt sein, aber inwieweit nützlich?

Es gibt Studentenführer und -broschüren unterschiedlichster Art, die gedruckt in den Universitäten und Hochschulen x-fach ausgelegt werden. Auch Werbeeinträge in den Vorlesungsverzeichnissen sind natürlich nützlich, nur, wie wirksam ist das alles wirklich?

2.9 Welche Zielgruppe wollen Sie erreichen?

Durch das Personalmarketing an Hochschulen sollen doch vorrangig die Absolventen angesprochen werden. Wie und wann erreichen wir andere? Wir erreichen sie vor allem dann, wenn sie für unser Anliegen gerade aufgeschlossen sind. Wenn sie hieran selbst Bedarf haben. Nur wenig interessiert sind sie hingegen, wenn sie hierzu keine Notwendigkeit verspüren. Entscheidend ist deshalb sowohl der richtige Zeitpunkt als auch die Nützlichkeit für die Absolventen. Was benötigen Absolventen wirklich? Sie müssen sich in Kürze bewerben. Sie benötigen hierfür Bewerbungswissen und sie müssen ebenso die Unternehmen finden, die zu ihren Vorstellungen hinsichtlich der Produkte, der Internationalität und auch des Unternehmenssitzes räumlich passen.

2.10 Was benötigen die Absolventen?

Absolventen müssen sich bewerben. Sie benötigen Know-how für ihre Bewerbung. Sie könnten sich ein Fachbuch kaufen. Wo bekommen sie Know-how kostenlos? Heutige Absolventen sind die Spezialisten des Internets. Sie googeln deshalb nach entsprechenden Begriffen wie „Bewerbungshandbuch“ oder „Karrierehandbuch“. Als ersten, oder unter den ersten Einträgen, finden sie in bekannten Suchmaschinen sowohl ein umfassendes, professionelles, kostenloses E-Book Bewerbungshandbuch als ein ebenso kostenloses, professionelles Karrierehandbuch. Klar, dass sie beide unverzüglich herunterladen, auf ihren Computern archivieren und sie sofort nützen. Absolventen benötigen ebenso dringend fundierte Informationen über Unternehmen, die für sie interessant sein könnten. Ihr Informationsbedarf beinhaltet weit mehr als nur ein Kenndatenblatt mit den wichtigsten Unternehmenszahlen. Sie wollen das Wesen eines Unternehmens erkennen. Und sie wollen unter einer überschaubaren Anzahl von exzellenten Unternehmen auch diese miteinander vergleichen können.

2.11 Was benötigen Unternehmen?

In Rezessionszeiten eher eine Bewerberabwehr. Und danach, wenn es wieder läuft, wenn alle Qualifizierte suchen und wenig bekannte Unternehmen chancenlos sind? Dann benötigen Sie den maximal erreichbaren Bekanntheitsgrad im Bewerbermarkt. Sie müssen sich hierfür der effizientesten, bezahlbaren Marketingstrategie bedienen. Einer Personalwerbung, die Benötigte nicht nur erreicht, sondern auch zu ihnen führt.

Stellenanzeigen erstellen kann jeder, tatsächlich?

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

1. Stellenanzeigen

Stellenanzeigen erstellen kann jeder - dies glauben besonders die, die es nicht können. Aktuell bewerben sich auch auf wenig qualifizierte Anzeigen noch viele Stellensuchende. Geeignete Kandidaten bewerben sich aber eher aufgrund des Unternehmensimages, als dass sie durch eine nachlässig verfasste Stellenanzeige hierzu motiviert wurden. Auch mit Stellenanzeigen prägen Unternehmen langfristig ihr bestehendes Image.

2. Layout

Wer die Stellenanzeigen in einer Tageszeitung auf sich wirken lässt, erkennt unschwer, welche Anzeigen den einfachsten Anforderungen an ein gutes Layout nicht entsprechen. Manche Anzeigen wirken so unübersichtlich, dass man sie nicht lesen mag - bei anderen ist die Schrift schlecht lesbar oder so klein, dass man eine Lupe benötigt und bei einigen zerstören Hintergrundbilder oder Farben jede Lesefreundlichkeit.

3. Informationsgehalt

Potenzielle Bewerber überfliegen zunächst nur die **Headlines** der Stellenanzeigen. Nur wenn diese ihr Interesse wecken, lesen sie auch den nachfolgenden Text und in diesem sollten dann die **Kernaussagen** ebenfalls leicht erfassbar sein. Bedeutsame Aussagen dürfen nicht in einem Schwall von Worten untergehen. Hier gilt die Regel: einer muss sich quälen - entweder der Leser oder der Verfasser. Stellenanzeigen benötigen informative und nicht literarisch wertvolle Inhalte - sie sollten also immer wortoptimiert und lieber mit leeren Räumen gestaltet werden.

4. Aufbau einer Stellenanzeige

Jeder potenzielle Bewerber möchte sich schnell und zutreffend informieren können. Die relevanten Informationen sollten somit strukturiert dargestellt werden; dafür muss eine Anzeige nicht in **Aufgabe**, **Profil** und **Angebot** untergliedert werden. Häufig wird viel Platz für **Hintergrundbilder** oder nutzlose **Slogans** verschwendet. Kein Bewerber wird wegen solcher Gimmicks auf eine Stellenanzeige aufmerksam, diese fallen höchstens dem **kreativen Gestalter** oder demjenigen auf, der sie kennt. Damit die Worte wirken können, benötigen sie freie Räume - je mehr, um so besser. Unikate werden gesehen. Einzelne Bäume in einem Wald von Bäumen, jedoch nicht.

Stellenanzeigen erstellen kann jeder, tatsächlich?

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

5. Headline

Die Headline muss größer als der Text sein und die **Funktion** präzise definieren. Slogans sind kontraproduktiv, wenn sie die Wirkung der Headline nachhaltig stören. Die **Funktionsbezeichnung** muss auch bei flüchtigem Durchsehen registriert werden und zwar bei denjenigen, die für die Position geeignet sind und hierfür in Frage kommen. Häufig werden auch unternehmenstypische Funktionsbezeichnungen verwendet, da diese nicht allgemein bekannt sind, wird die Anzeige auch von geeigneten Kandidaten nicht immer beachtet und die präzisierenden Inhalte somit nicht gelesen. International tätige Unternehmen wählen zudem oft englische Funktionsbezeichnungen. Viele Menschen können sich hierunter nur recht bedingt etwas Konkretes vorstellen. Ist die Unternehmenssprache Englisch, kann auch die Anzeige komplett in Englisch sein. Und in Deutschland dürfen auch die Erfordernisse des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes nicht vergessen werden - also **Funktionsbezeichnung (m/w)** bzw. **(f/m)**.

6. Aufgabe

In vielen Anzeigen werden selbst banale Aufgabenstellungen besonders herausgestellt. Wird ein durchschnittlicher Mitarbeiter gesucht, werden hierdurch Falsche motiviert. Können stellen jede Art von Aufgaben **reizvoll** - aber immer stets zutreffend dar.

7. Profil

Wer etwas erwirbt, will für alle eventuellen Anforderungen abgesichert sein. Die Schweizer Offiziersmesser mit ihren vielen Tools sind das beste Beispiel hierfür. Bei Stellenanzeigen werden ebenfalls mit leichter Hand Anforderungen definiert, die häufig nicht wirklich relevant sind und besonders kritische Bewerber davon abhalten, sich für eine ansonsten für sie durchaus interessante Stelle zu bewerben.

8. Motivation

Fast jeder bietet einen modernen Arbeitsplatz, Kasino und soziale Leistungen. Wer meint mit Allgemeinplätzen für Bewerber besondere Anreize zu schaffen irrt. Wer eine Stellenanzeige erstellt, muss sich schon sehr bewusst fragen, was den **Richtigen** bewegen könnte, sich für die gesuchte Position zu bewerben. Wer diese Frage vernachlässigt, wird die begehrten Bewerber kaum erreichen.

Stellenanzeigen erstellen kann jeder, tatsächlich?

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

9. Ansprechpartner

Niemand schickt seine Unterlagen gerne **nur** an ein unbekanntes Unternehmen. Ein fremdes Unternehmen wirkt auf jeden Menschen zunächst sehr unpersönlich und die persönlichen Bewerbungsunterlagen verschwinden somit in der Anonymität, es sei denn, sie dürfen konkret an einen benannten Ansprechpartner geschickt werden. Begehrte, hochqualifizierte Kandidaten bewerben sich ungern auf Stellenanzeigen, wenn sie sich nicht ausreichend **umworb**en und vor allem **anerkannt** fühlen. Solche Menschen schicken ihre Unterlagen auch niemals nur an das Unternehmen, sondern höchstens an einen **Funktionsträger**, der ihrem Anspruch entspricht. In Stellenanzeigen gehören deshalb außer dem Namen des Ansprechpartners mit Vor- und Nachname auch immer dessen Funktionsbezeichnung. Wer anders handelt, verhält sich gegenüber dem Bewerber schon hierdurch unhöflich.

10. Telefonische Auskünfte

Werden telefonische Auskünfte angeboten, muss der Ansprechpartner erreichbar sein. Am sinnvollsten hierfür ist die Angabe einer konkret definierten Zeitspanne und natürlich auch stets der zutreffende Ansprechpartner mit seiner Funktionsbezeichnung und seiner direkten Durchwahlnummer oder die seines Sekretariats. Sinnvoller als das Angebot zusätzlicher telefonischer Auskünfte ist der Hinweis auf eine speziell erstellte Informationsseite zum Stellenangebot auf der Firmenwebsite; der Informationsgehalt muss über die in der Anzeige genannten Fakten hinausgehen.

11. E-Mail-Adresse

Bewerber schicken ihre Unterlagen nicht gerne an eine anonyme E-Mail-Adresse wie beispielsweise **info@firma.de**, **personal@firma.de** oder **jobs@firma.de**. Soll kein konkreter Ansprechpartner genannt werden, könnte stattdessen die Headline der Anzeige vorangestellt werden - also **einkaufsleiter@firma.de**. Unternehmen erwarten Bewerbungen auf unterschiedlichen Wegen, Bewerber wissen oft nicht so recht, was nun eigentlich der erwünschte Weg ist, deshalb sollte ein Unternehmen immer den favorisierten Weg zu erkennen geben, Besonders auch dann, wenn E-Mail-Bewerbungen wirklich erwünscht sind, da in sogenannten Bewerberrategebern häufig von diesem Weg abgeraten wird.

Stellenanzeigen erstellen kann jeder, tatsächlich?

12. Unternehmenswebsite

Häufig wird in Anzeigen nur eine E-Mail-Adresse für digitale Bewerbungen genannt. Aus der E-Mail-Adresse kann aber nicht in jedem Fall die Website abgeleitet werden. Stellenangebote werden oft vom Lesenden an andere Interessenten weitergegeben, bei einer Anzeige in Papierform erfordert dies immer einen erheblichen Aufwand. Digitale Dokumente können per E-Mail hingegen sehr einfach verschickt werden. Es ist deshalb sinnvoll, wenn Unternehmen ihre Website angeben und auf diese zusätzlich das ausgeschriebene Stellenangebot mit einer direkten Linkangabe stellen. Hierdurch ist es auch sehr einfach möglich, weiterführende Informationen zu geben, da nur wirklich Interessierte sich die digitale Ausschreibung ansehen werden. Seitens des Personalmarketings sollte die Unternehmenswebsite so mitgestaltet werden, dass Interessenten stets einen direkten Zugriff auf Jobs und Informationen hierzu haben.

13. Angaben zum Lebensraum

Selbst hoch qualifizierte Nachwuchskräfte werden zunehmend immobiler. Häufig wurde Wohnraum geerbt oder auch schon in jungen Jahren erworben. Viele Menschen sind zudem der Auffassung, dass sich ein Wohnortwechsel nicht lohnt. Unternehmen werben ja nicht nur um den Bewerber - sondern auch um dessen Partner, da dieser und gegebenenfalls die Kinder als ebenfalls Betroffene mit umziehen müssen. Nur sehr wenige Stellenanzeigen werden diesem Punkt wirklich gerecht, indem sie definieren, warum der Firmensitz sich in einem lebenswerten Raum befindet. Diese Aussagen werden um so wichtiger, je weiter entfernt Kandidaten wohnen, denn jeder weiter entfernte Raum wird als fremd und somit als feindlich empfunden.

14. System Lego

In Stellenausschreibungen finden sich immer einige stets wiederkehrende Aussagen. Diese können somit durchaus in einem Baukastensystem gesammelt werden. Gefährlich wird der Einsatz derartig vorgefertigter Bausteine erst dann, wenn hierdurch die individuelle Beschreibung der Besonderheiten von Stellen nachhaltig beeinträchtigt wird - und somit die Quantität vor der Qualität steht. Aber auch in „Baukästen“ sollte das individuelle Ihres Unternehmens erkennbar sein. Im Übrigen: **Erfolgreiche Stellenanzeigen erstellen kann wirklich nicht jeder!**

I. Unternehmen

Als das führende Unternehmen erschließen wir neue Marktpotenziale ...

Als erfolgreiches, traditionsbewusstes ...

Als führender Global Player bieten wir ...

Als international erfolgreiche Unternehmensgruppe im Bereich ...

Als stark expansives Technologie-Unternehmen suchen wir ...

Als weltweit führendes Unternehmen im ...

In einem bedeutenden Segment ...

Mit mehr als 4.000 Mitarbeitern ...

Mit weltweit mehr als 3 Millionen Kunden ...

Seit über vierzig Jahren sind wir der Spezialist für ...

Unsere Mitarbeiter machten uns zu dem erfolgreichsten Unternehmen in ...

Wir bauen unsere Spitzenstellung weiter aus ...

Wir entwickeln, produzieren und vertreiben ...

Wir gehören zu einer bedeutenden ...

Wir sind das innovative Unternehmen in ...

Wir sind der technologisch führende Hersteller von ...

Wir sind ein internationales, konzerngebundenes Unternehmen ...

Wir sind ein marktführender Hersteller von ...

Wir sind ein weltweit tätiges Unternehmen mit Kernkompetenzen in ...

Wo Top-Autos entstehen sind wir der Zulieferer im Bereich ...

2. Funktion als Headline

Entwicklungsingenieur/in

Führungsnachwuchs Informatik (m/w)

Gesamtvertriebsleiter m/w

Geschäftsführer (m/f)

Leiter/in Rechnungswesen und Controlling

Marketing-Manager International (f/m)

Personalleiter (w/m)

Produktionsleiter (m/w)

Technischer Geschäftsführer/in

3. Untertitel zur Headline

Einstieg als Leiter Entwicklung
Management Start up Programm
Perspektive Vorstandsvorsitzender
Sitz München
Traineeprogramm
Praktikum

4. Ausbildung / Studium

Ein abgeschlossenes Studium der Wirtschaftsinformatik oder ...
Ein Hochschulstudium oder vergleichbare Kenntnisse sind die Voraussetzung für ...
Sie besitzen einen exzellenten Abschluss in Betriebswirtschaft ...
Sie haben Ihr Studium der Ingenieurwissenschaften ...
Sie sind Maschinenbau-, Fertigungstechnik- oder Wirtschaftsingenieur und ...
Sie verfügen über ein natur- oder ingenieurwissenschaftliches Studium ...
Wir erwarten ein abgeschlossenes Studium (Uni/FH) der Fachrichtung ...

5. Persönliche Anforderungen

Als kommunikationsstarke Persönlichkeit mit sicherem Auftreten ...
Eine hohe Flexibilität, Belastbarkeit und Eigeninitiative zeichnen Sie aus.
Eine konzeptionelle und analytische Arbeitsweise zählt zu Ihren besonderen Stärken.
Ihre Initiative haben Sie bereits vielfach in ... bewiesen.
Ihre Persönlichkeit zeichnet sich durch Zielstrebigkeit und Durchsetzungsfähigkeit aus.
Persönliche Mobilität ist zwingend erforderlich, da ...
Sie schätzen kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien.
Sie sind bereit, sich auch im Detail persönlich zu engagieren.
Sie überzeugen durch Ihren Erfolgswillen und ...
Sie verfügen über ein ausgeprägtes analytisches Denkvermögen ...
Sie zeichnen sich als umsetzungsstarke Persönlichkeit durch Eigeninitiative ...
Sie zeichnen sich durch ein zielorientiertes Handeln aus ...
Sie zeichnen sich durch eine strukturierte Arbeitsweise aus und ...
Zu Ihren Stärken zählen Aufgeschlossenheit, Kontaktstärke und ...

6. Fachliche Anforderungen

Die komplexen Anforderungen mittelständischer Unternehmen sollten Ihnen ...

Die Realisierung von ... ist Ihnen vertraut.

Für diese verantwortliche Position benötigen Sie hervorragende Kenntnisse in ...

Für diese verantwortungsvolle Aufgabe verfügen Sie über ...

Idealerweise verfügen Sie über ...

Sie arbeiten seit einigen Jahren erfolgreich im technischen Verkauf ...

Sie besitzen Erfahrungen auf dem Gebiet der ...

Sie bringen Erfahrung in den Bereichen ... mit und sind ...

Sie sind Diplomingenieur mit fundierten Kenntnissen in ...

Sie verfügen über ausgezeichnete Kenntnisse in ...

Sie verfügen über eine langjährige Vertriebserfahrung ...

Sie verantworten das operative Geschäft der ...

Unser Wunschkandidat verfügt über eine langjährige Erfahrung in ...

7. Führungserfahrung

Als erfolgsorientierte Führungspersönlichkeit ...

Als fachlich und menschlich überzeugende Persönlichkeit führen Sie ...

Erforderlich ist eine mehrjährige Führungserfahrung in der Leitung ...

Sie sind für mehr als 500 Mitarbeiter in ... verantwortlich.

8. Sozialkompetenz

Persönlich überzeugen Sie durch ein hohes Maß an ...

Sie überzeugen durch Ihre Persönlichkeit, besitzen Verkaufstalent ...

Wir erwarten ein sicheres und verbindliches Auftreten.

9. Fremdsprachen

Die Position erfordert verhandlungssichere englische Sprachkenntnisse

Sichere Englischkenntnisse in Wort und Schrift sind unbedingt für die ...

Verhandlungssicheres Englisch ist erforderlich, gute Französischkenntnisse sind ...

Verhandlungssicheres Englisch ist unabdingbar.

Die gute Beherrschung von Englisch ist wünschenswert.

10. Ihr Aufgabengebiet

Auf der Basis von ... verantworten Sie ...

Darüber hinaus organisieren Sie ...

Ihre bisherigen Erfolge befähigen Sie zu ...

Ihr Verantwortungsbereich umfasst ...

Nach Ihrer intensiven Einarbeitung übernehmen Sie die Verantwortung für ...

Sie akquirieren neue Kunden im Bereich ...

Sie bauen bestehende Kundenverbindungen weiter aus ...

Sie betreuen eigenverantwortlich ...

Sie haben Freude am Verkauf erklärungsbedürftiger, technischer Investitionsgüter ...

Sie konzipieren und implementieren ...

Sie sind verantwortlich für die ...

Sie verantworten Entwicklungsprojekte ...

Sie verfügen über eine mindestens zehnjährige Berufserfahrung in ...

Wir suchen den Praktiker, der bereit ist, die Ärmel hochzukrempeln und ...

Zu Ihren Hauptaufgaben gehört ...

11. Hierarchische Zuordnung

Als Mitglied der Direktion berichten Sie an den ...

Sie berichten an den Geschäftsführer ...

12. Gehaltsvorstellung und Eintrittstermin

Bitte nennen Sie uns Ihren Gehaltswunsch sowie Ihren frühest möglichen Eintrittstermin.

13. Weitergehende Fragen

Frau Anne Müller - Personalreferentin - steht Ihnen gerne unter Telefon ...

Für weiterführende telefonische Informationen steht Ihnen Herr ...

14. Unterlagen

Bewerben Sie sich per E-Mail an renate.mueller@musterfirma.de oder per Post ...

Bitte bewerben Sie sich online ...

Bitte benützen Sie unser elektronisches Bewerbungsformular

I. Die Eignungsdiagnostik

Einige Professoren beklagen, dass Personalmanager die Selektion freihändig betrieben. Sie sind davon überzeugt, dass mit der von ihnen entwickelte Eignungsdiagnostik die Auswahl wesentlich fundierter und somit auch treffsicherer vonstatten gehen würde. Die Professoren unterschätzen hierbei die Gesamtproblematik der Auswahl enorm, denn die Eignung eines Bewerbers ist ja nur ein Teilbereich eines Auswahlprozesses. Ebenso entscheidend, aber wahrscheinlich sogar noch erheblich bedeutsamer ist das, was ich die Suche nach dem fehlenden, möglichst passgenauen Puzzlestück nenne. Ein Unternehmen verhält sich wie ein Puzzle. Fehlt ein Stück, ist es zu ersetzen. Die Imponderabilien liegen in den unwägbareren Einflüssen aus dem Unternehmen.

2. Einflüsse aus dem Unternehmen

Das Betriebsklima gibt es nicht. So wie auch beim Wetter, gibt es Wetterzonen und die können selbst im Nahbereich vom Gewitter bis Sonnenschein reichen. Fähige Personalmanager beziehen diese Unwägbarkeiten im Interview mit ein. Der Bewerber sollte möglichst passgenau in das freie Feld passen und dieses hat bekanntermaßen viele Ecken und Kanten. In einem rauen Umfeld also kein Sensibelchen und in einem hochgeistigen Umfeld möglichst keinen Haudegen. So funktioniert Personalauswahl, in allerdings stark vereinfachter Darstellung.

3. Strukturierte Auswahlgespräche

Nicht professionell ist es, wenn die Repräsentanten des Unternehmens sich auf ein Interview nicht vorbereitet haben. Vorbereitet bedeutet, dass sie ihre Fragen auf die zu besetzende Position zugeschnitten haben und zudem schriftlich fixierten. Ein für alle Bewerber in der Auswahl identischer Fragebogen sichert Vergleichbarkeit.

4. Weitere Einflussfaktoren

Dass persönliche Animositäten Ergebnisse im Auswahlverfahren verfälschen ist jedem Personalmanager bewusst. Ebenso ist ihm bekannt, dass auch Interviewer gerne das suchen, was ihr vorgefertigtes Bild bestätigt. Attraktivität und subjektive Ähnlichkeiten verfälschen die Auswahl ebenso. Auch das ist Personalmanagern klar und kann in „neutralen“ Entscheidungsfindungsgesprächen berücksichtigt werden.

5. Lücken im Lebenslauf

In dem Lebenslauf eines Beamten finden sich die wenigsten zeitlichen Lücken. Beamte starten irgendwo und treiben dann, poetisch formuliert, ins Nirgendwo. Sie verhalten sich passiv. Gehen niemals Risiken ein. Wechseln selten freiwillig. Lückenlose Lebensläufe finden sich heutzutage bei Qualifizierten immer seltener. Absolventen starten als Praktikanten, absolvieren oft, mangels anderer Chancen, mehrere Praktikantenstellen. Sie wurden zu den modernen Sklaven der Neuzeit. Andere beginnen, ganz sicher nicht „freiwillig“, in Zeitarbeitsunternehmen. Lücken lassen auf die Zeiten, die wir durchleben schließen, aber keinesfalls auf das Können und Wollen der Menschen, die sich diesen Zeitläufen anpassen müssen. Lediglich die Lücken, die nicht erklärt wurden, sollten Ihre Aufmerksamkeit als Prüfender wecken. Trickst hier einer, was will er vor Ihnen verstecken?

6. Wurden freie Zeiträume sinnvoll genutzt?

Lücken sind das eine. Sie können ohne jegliches eigenes Verschulden entstehen. Die Frage ist jedoch, wie ging der Betroffene mit beschäftigungslosen Zeiten um? Überbrückte er die Zeit mit Reisen und Nichtstun? Oder beschäftigte er sich mit der Optimierung seiner beruflichen Qualifikation, indem er beispielsweise Fremdsprachen lernte? Das kann auch besonders effizient im Ausland erfolgen. Manche tarnen allerdings auch sehr lange Urlaubsreisen als „Sprachreisen“.

7. Weist der Lebenslauf Schul- oder Studienabbrüche auf?

Das falsche Studium gewählt und abgebrochen? Häufig wissen Abiturienten nur wenig darüber, was sie in bestimmten Studiengängen wirklich erwartet. Auch die Berufsberater des Arbeitsamtes sind da ja keine wirkliche Hilfe. Wer das für „ihn falsche“ Studium gewählt hat, sollte es konsequenterweise schnell beenden und ein ihm besser gerecht werdendes Studium beginnen. Das sollte er dann aber auch konsequent innerhalb der Regelzeit absolvieren. denn ein erneuter Wechsel vermittelt nicht gerade besondere Zielorientierung. Weniger bekannt ist, dass Doktorväter sich häufig wie schlechte Väter verhalten. Gerade die qualifizierteren Professoren sind ja oft recht aktiv im Geldverdienen. Da wird der Doktorand vernachlässigt und somit nicht ausreichend betreut.

8. Liegt eine abgebrochene Promotionen vor?

Das kann viele Gründe haben. Einer ist sicherlich, dass Doktoranden eine Stelle im sogenannten „Akademischen Mittelbau“ angeboten wird. BAT IIa. Hiervon gibt es aber nur wenige und die werden dann gerne durch 2 geteilt. Von diesem Hungerlohn kann der Doktorand aber nicht leben und ist deshalb froh, wenn der Professor ihm weitere Einnahmequellen erschließt. Und so arbeitet er in der Unternehmensberatung seines Doktorvaters, wiederum für wenig Geld und vernachlässigt auf diese Weise seine Promotion. Ein Abbruch durch unzureichende Betreuung entspricht der Kündigung in einem Unternehmen, das den neuen Mitarbeiter nicht vernünftig einarbeitet. Schuld in solchen Fällen ist der Verantwortliche und nicht der Betroffene. Viele Doktoranden nahmen das Promotionsstudium als Notlösung auf, da sie am Arbeitsmarkt, dank periodisch wiederkehrender Rezessionen, keine Chance haben. Das gilt selbst für hoch qualifizierte Naturwissenschaftler.

9. Entsprech die Studiendauer den Regelzeiten?

Der eine muss arbeiten, um durch das Studium zu kommen, der andere nicht. Wer fünfzig Prozent seiner Leistungszeit arbeitet, vernachlässigt automatisch sein Studium. Die Semestergebühren verschärfen diese Situation auch noch. Die Einhaltung der Regelzeiten hängt somit davon ab, wie viel einer „besitzt“.

10. Werden sinnvolle Hobbys ausgeübt?

Briefmarkensammeln, Singen im Gesangsverein, alles besser als Herumlungern. Aber wie sinnvoll sind solche Hobbys hinsichtlich des beruflichen Lebens? Hobbys spiegeln ja besonders das vorhandene Engagement für andere wider. Hobbys geben Auskunft über das, was uns wirklich interessiert, was wir mögen.

11. Liegen unlogische Arbeitgeberwechsel vor?

Unlogisch definiert als wenig „zielorientiert“. Wir wählen eher ab als neu. Das bedeutet, dass sehr häufig der Arbeitgeber hieran der „Schuldige“ ist. Mitarbeiter kündigten meist „unlogisch“ wenn sie aus Unakzeptablem flohen. Schon deshalb ist hier sorgfältig zu prüfen, was den Wechsel veranlasste.

12. Erkennen Sie eine Leistungspur?

Für mich eines der wichtigsten Beurteilungskriterien. Was will einer leisten? Das ist schon in der Jugend erkennbar. Was hat das Kind, der Jugendliche für Hobbys. Sind das Dinge, die nur ihm selbst oder auch anderen nützen? Spielt er für sich Tischtennis oder engagiert er sich beispielsweise im DLRG. Rettungsschwimmer engagieren sich ja ehrenamtlich in Rettungswachen. Arbeitet einer in den Ferien, um sein Taschengeld aufzubessern, oder hängt er nur am „Tropf“ der Eltern. Wählt er seinen Grundwehrdienst ab, da er sein Dorf nicht verlassen möchte? Sofern er seinen Grundwehrdienst ableistete, war das eher ein Gammeldienst? Das gilt sinngemäß natürlich auch für jede Art von Zivildienst. Eine wirkliche Leistung oder sich ein nur Durchmogeln. Und natürlich die Bewertung derjenigen, die sich vor beiden Diensten drücken. Die Leistungs- und Aufstiegsorientierten bilden sich in ihrer Freizeit weiter. Fachzeitschriften statt Krimis. Unbequemlichkeiten auch beim Stellenwechsel, in dem beispielsweise auch ein notwendiger Umzug in Kauf genommen wird.

13. Bildungsreise oder Strandurlaub?

Jeder soll und darf sich erholen. Der eine „brät“ aber nur stundenlang am Strand, der andere versucht, Land und Leute und die Kultur des Landes kennenzulernen. Das demonstriert Aufgeschlossenheit für Neues oder lediglich faules Abschalten. Aufstiegsorientierte Menschen sind neugierig. Sie fragen und erforschen vieles.

14. Sind erforderliche Befähigungen erkennbar?

Die Befähigung eines Menschen können Sie aus seiner bisherigen „Spur“ ableiten. Schnell oder langsam? Fleißig oder lethargisch? Nach oben - oder dieselbe Ebene?

15. Sind notwendige Fachkenntnisse vorhanden?

Fachkenntnisse sind bei einer Führungskraft naturgemäß eher Erfahrungen in der leistungsorientierten Führung der Mitarbeiter. Die reine Aufzählung der Fachkenntnisse reicht zudem niemals aus. Die hiermit verbundenen Resultate sind das Entscheidende. Und natürlich die Frage, wo die Fachkenntnisse erworben wurden. Aktive Branchen? Behördenähnliche, oder mehr dynamische Unternehmen? Sowie die Unternehmensgröße?

1. Das Anforderungsprofil

Mit der Bewerberauswahl beginnen Sie bereits bei dem Erstellen des Anforderungsprofils. Nur wenn Sie die relevanten Anforderungen kennen, können Sie die nachfolgenden Schritte auf der Basis der wirklich erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation einleiten.

2. Die Stellenanzeige

In Anzeigen wird oft der ideale Bewerber gesucht, den es im Personalmarkt so nicht gibt. Am häufigsten benötigt werden für durchschnittliche Aufgaben durchschnittliche Bewerber. Ein zu hoch gegriffenes Qualifikationsprofil führt dazu, dass sich die „Falschen“ bewerben. Bewerben sich die Falschen, wirkt sich dies auf die Ihnen mögliche Auswahl negativ aus.

3. Geeignete Stellenbörsen

Wer in einer hierfür ungeeigneten Börse schaltet, erreicht die falsche Personengruppe. Damit kann er auch nicht unter denjenigen auswählen, die er tatsächlich gebraucht hätte.

4. Executive Search

Die Direktsuche erscheint teuer. Deshalb werden die Qualifikationsanforderungen erhöht. Die Suche verlängert sich hierdurch - und am Schluss stellt man dann den Kandidaten ein, der bei einem von Anfang zutreffenden Anforderungsprofil schneller gefunden worden wäre.

5. Die Bewerbungsunterlagen

Meine neue Assistentin war erstaunt, wie schnell ich rund 200 Bewerbungen gesichtet habe. Zur Demonstration und ihrer Ausbildung prüften wir gemeinsam die Unterlagen nochmals. Das Ergebnis war identisch, obwohl wir nunmehr außerordentlich sorgfältig vorgehen. Ein erfahrener Personalfachmann erkennt mit einem Blick ungeeignete Bewerbungen. Er bezieht hierbei selbstverständlich die Position ein, die er jeweils zu besetzen hat. Von einem Buchhalter erwartet er keine „kreative“ Bewerbung, dafür aber Sorgfalt. Besetzt er eine Verkaufsleiterposition wird er keine nachlässige Bewerbung akzeptieren. Bewirbt sich eine Sekretärin mit Tippfehlern, wird das immer ein KO-Kriterium sein. Ein Spezialist im Bereich der Datenverarbeitung darf sich auch unkonventionell bewerben. Sein Urteil hängt immer von seiner Erwartung an den Bewerber für eine Position ab. Meist reicht bereits eine kurze Sichtkontrolle für ein sicheres und fundiertes Urteil aus.

6. Das Anschreiben

„Professionelle“ Anschreiben, die von unprofessionellen Karriereberatern erstellt wurden, werden Sie meist sehr einfach erkennen. Ebenso leicht erkennbar ist es, wenn Vorlagen aus Fachbüchern oder dem Internet verwendet werden, da diese selten professionell sind. In einem qualifizierten Anschreiben finden Sie indirekt formulierte Antworten zu allen definierten Anforderungen. Wer die Anforderungen wiederholt, arbeitet auch umständlich. Führt ein Bewerber alles was er kann auf, ohne dass dies für die Stelle bedeutsam ist, können Sie davon ausgehen, dass er weder selektiv denken noch zielgerichtet handeln kann. Für die Stelle Bedeutsames steht im Anschreiben und gegebenenfalls zusätzlich im Lebenslauf. Bei einem wirklich fundierten Anschreiben können Sie von einem qualifizierten Bewerber, oder von einem kompetenten Berater, welcher das Anschreiben optimierte, ausgehen.

7. Der Lebenslauf

Besonders gewissenhafte Menschen orientieren sich an den ihnen zugänglichen Vorlagen. So erstellte Lebensläufe ähneln sich und genügen professionellen Ansprüchen eher selten. Auch im Berufsalltag müssen sich Führungskräfte und entsprechend tätige Spezialisten selbstständig zurechtfinden. Der Lebenslauf spiegelt qualitativ das vorhandene Können wider. Ist der Lebenslauf nicht „aussagefähig“ erkennen Sie hierin den Arbeitsstil des Bewerbers. Auch die berufliche und persönliche Zielsetzung sollte im Lebenslauf gut erkennbar sein. Ein qualifizierter Lebenslauf ermöglicht Ihnen eine sichere Einschätzung der Qualifikation. Die erste Alarmglocke sollte bei Ihnen läuten, wenn ein Lebenslauf nicht chronologisch in die üblicherweise verwendeten Blöcke untergliedert ist. Hier versucht einer zu „tricksen“. Die zweite Alarmglocke hören Sie, wenn Unwichtiges „exklusiv“ herausgestellt wird und das für die Stelle Bedeutsame nicht erkennbar ist - oder recht unpräzise dargestellt wird. Ein Lebenslauf muss den berühmten „roten Faden“ erkennen lassen. Die Entwicklung im Lebenslauf sollte aufsteigend sein - wobei Brüche möglich sind, aber erklärt werden. Mit versteckten, fehlenden Zeitabschnitten „mogeln“ sich Versager durch ihr Berufsleben.

8. Das Bewerbungsfoto

Suchen Sie einen Verkäufer, sollten Sie auf dem Foto das „Gesicht eines Verkäufers“ mit einem extravertierten, freundlichen und gewinnenden Gesichtsausdruck erkennen. Ein Buchhalter wirkt auf seinem Bewerbungsfoto seriös und eine Sekretärin damenhaft.

9. Die Schulzeugnisse

Die Schulzeugnisse sind für den Lebenserfolg eines Menschen nicht ausschlaggebend. Wer die Ergebnisse und Entwicklung unseres Schulsystems über Jahrzehnte verfolgt hat, besitzt von der Aussagefähigkeit eines Schulzeugnisses sowieso keine allzu hohe Meinung. Dies gilt selbst für Hochschulzeugnisse, wenn ich mir die Handlungskompetenz vieler Absolventen ansehe, die mit exzellenten Noten die Hochschule verlassen haben. In einer Studie wurde nachgewiesen, dass ein IQ von knapp über 100 den Besitzer desselben am besten befähigt, reich zu werden. Intelligenter überlegen hierfür zu viel. Der IQ eines Managers sollte jedoch über 125 liegen. Forscher benötigen noch mehr.

10. Die Arbeitszeugnisse

Arbeitszeugnisse sagen viel über den Betreffenden aus, wenn der Beurteiler beachtet, wie sich die übertragenen Aufgabenbereiche und die Verantwortung entwickelt haben. Ausschließlich auf die Bewertung der Leistung und Führung zu achten reicht nicht aus. Ebenso müssen Sie darauf achten, in welcher Art von Unternehmenskultur das Zeugnis erstellt wurde. Es gibt „kontrollorientierte“ Vorgesetzte, die andere Maßstäbe anlegen, als beispielsweise Vorgesetzte, die Mitarbeiter „an der langen Leine“ oder „soft“ führen. Was in einer Behörde als exzellent bewertet wird, muss es in der Wirtschaft nicht sein. Ein wohlmeinendes Zeugnis vermittelt die Begeisterung und Sympathie des Erstellers.

11. Das Telefoninterview

Immer wieder höre ich, dass ein Manager einen Bewerber aufwendig anreisen lässt, um dann bereits nach wenigen Sekunden im Interview festzustellen, dass der nicht passt. Vor jedem persönlichen Interview sollten Sie ein Telefoninterview führen. Oft erhalten Sie so Einblick in die Familie und bekommen hiermit weitere Informationen für die Einschätzung. Ein qualifizierter, langjährig erfahrener Interviewer erkennt fast immer zutreffend, ob ein persönliches Interview überhaupt sinnvoll ist. Ersparen Sie sich die Kosten für ungeeignete Bewerber und ersparen Sie diesen unnötige zeitliche Aufwände und zudem Frustration. Es gibt bereits Unternehmen, die Bewerbern Webcams kostenlos zur Verfügung stellen. Die Technik funktioniert allerdings nur hervorragend bei schnellen Internetverbindungen. Wenn aber Bewerber auf dem flachen Land wohnen, gibt es hierdurch Einschränkungen. Ebenso ist nicht jeder ein Technikfreak. Führungskräfte machen da wohl eher nicht mit.

12. Das persönliche Interview

Ein strukturiert geführtes Interview erbringt die Erkenntnisse, die Ihnen noch fehlen. Dies gilt sowohl für den fachlichen Part, da ja jetzt die Fachvorgesetzten anwesend sind, als auch für die persönliche Eignung in Bezug auf die Gegebenheiten des Unternehmens. Ein Interview, das tausend nutzlose Fragen beinhaltet, erhöht meist nur die Verwirrung, da das Relevante in einem Wust von überflüssigen Informationen nicht erkennbar ist. Ebenso wenig hilfreich ist es, wenn die Fragen vergessen werden, die letztlich für die Besetzung der Position die entscheidenden und deshalb die ausschlaggebenden sind. Erstellen Sie deshalb vorab einen auf die Position speziell zugeschnittenen Fragebogen.

13. Bewertung und Gewichtung

Die endgültige Abwägung sollten Sie strukturiert auf einem Bewertungsbogen vornehmen. Die Bewerber in der Endauswahl können so systematisch miteinander verglichen werden. Jeder Beurteiler muss hierfür allerdings jeden einzelnen Kandidaten unbeeinflusst bewerten. Danach werden die gewonnenen Ergebnisse verglichen und solange gemeinsam diskutiert, bis eine gemeinsame Linie erkennbar ist und die Bewerber in einer Rangfolge sortiert sind.

14. Fehlende Qualifikationen

Separat sollte die Überprüfung der noch fehlenden Qualifikation damit ergänzt werden, wie zeit- und kostenaufwendig diese zu vermitteln bzw. vom Bewerber erlernbar sind. Die Auswirkung in dem Zeitraum, in welchem diese fehlen, muss ebenso beachtet werden. Fachkenntnisse können erworben werden, fehlende Persönlichkeitsmerkmale hingegen nicht.

15. Eventuelle Probleme im betrieblichen Umfeld

Mit den einbezogenen Führungskräften aus dem Fachbereich sollten Sie überlegen, ob aufgrund der Persönlichkeit Probleme im betrieblichen Umfeld auftreten könnten. Hierbei geht es nicht nur um das tatsächlich bestehende Betriebs- oder Abteilungsklima, sondern auch um Einflüsse, die aus anderen Abteilungen kommen, mit denen der Neue zusammenarbeiten wird. Selbst wichtige externe Stellen müssen einbezogen werden. Trifft der Neue hier auf einen Gesprächspartner, mit dem er voraussichtlich nicht kann, könnte bereits das zu ernsthaften Problemstellungen in den Abläufen führen. Auch Rivalitäten müssen beachtet werden, wer wird sich übergangen fühlen?

16. Ihre Intuition

Beziehen Sie Ihre Intuition ganz bewusst mit ein. Warnt Sie Ihr „Bauchgefühl“, sollten Sie diese Warnung ernst nehmen und Kritisches nochmals hinterfragen. Neuere Forschungsergebnisse beweisen, dass angestregtes Nachdenken oft schlechtere Ergebnisse ergibt als überwiegend gefühlsmäßig getroffene Entscheidungen. Unser Gehirn schöpft aus dem Unbewussten. Dabei peilt es kräftig über den „Daumen“. Wir sollten uns deshalb davor hüten, vorschnelle vorwiegend intuitive Urteile zu treffen.

17. Qualifizierte Eignungstests

Sollen mehrere Kandidaten aus einer Gruppe von Absolventen eingestellt werden, sind Eignungstests sinnvoll, wenn diese ein qualifizierter Diagnostiker durchführt. Bei Führungskräften sind solche Tests nach meiner Erfahrung wenig nützlich. Im Übrigen finde ich es bei einer bereits erfolgreichen Führungskraft unangemessen, diese zu Intelligenz- und Verhaltenstests bzw. zu einem Assessment Center zu bitten.

18. Assessment Center

Bei der Auswahl eines Mitarbeiters findet zunächst ein persönliches Interview statt. Erst nach dieser Vorauswahl werden dann Bewerber in ein Assessment Center gebeten. Ich habe es noch niemals erlebt, dass ein Assessment Center Erkenntnisse erbringt, die nicht auch in einem professionellen Interview hätten gewonnen werden können. Vielleicht liegt das aber auch daran, dass Assessment Center oft nicht anforderungsgemäß zusammengestellt werden. Ebenso sind die Beurteiler nicht ausreichend geschult. Auswahlverfahren wie Assessment Center stammen ja eigentlich aus dem militärischen Bereich und da machen sie auch Sinn, denn die Eigenschaften, die ein zukünftiger Offizier hauptsächlich benötigt, lassen sich in Rollenspielen durchaus erkennen. Unternehmen sind in ihren Führungsstrukturen jedoch bedeutend komplexer und somit kann auch die voraussichtliche Eignung nicht ganz so einfach ermittelt werden.

19. Tests, Grafologie, Astrologie

Über 90% der am Markt befindlichen Eignungstests sind wissenschaftlich nicht fundiert. Sie sind so nutzlos wie die Erkenntnisse aus astrologischen und grafologischen Gutachten. Der Bewerber erfährt zumindest einiges über den im Unternehmen herrschenden Denkstil.

20. Nehmen Sie den, der Ihnen den größten Nutzen bringt

Das Ranking ist abgeschlossen. Das sorgfältige Abwägen ist der letzte schwierige Prozess. Welcher der beiden Kandidaten soll ein Angebot erhalten? Beide sind fachlich und persönlich gut qualifiziert. Jeder hat gegenüber dem anderen einige wichtige Vor- aber auch Nachteile. Wer Ihnen sofort den größeren Nutzen bringt, wird dies vermutlich auch mittelfristig tun. Langfristige Überlegungen sind mit vielen Unsicherheiten belastet. Besonders diejenigen, die Sie als spätere „Hoffnungsträger“ fördern möchten, sind dann auch anderswo begehrt. „Pflegeleichte“ sind dies leider auch dann, wenn sie Ihre Interessen „hart“ vertreten sollten.

21. Mitwirkende Personalberater

Ein Personalberater mit einer entsprechenden Qualifikation und langjähriger Erfahrung kann das Potenzial sowie Verhaltensweisen erkennen und sicherer als weniger Geübte bewerten. Angeblich scheitert jeder fünfte Neueingestellte - also 20%. Eine erschreckende Anzahl. In der Endphase Ihrer Entscheidung wird sich ein qualifizierter Berater „zurücknehmen“. Welchen Kandidaten er tatsächlich favorisiert, erkennen Sie nur bei bewusstem Zuhören. Bei der Entscheidung über den Kauf einer Maschine wirken sehr viele Fachkundige mit. Die Maschine kostet allerdings nur einmal Geld. Sie stellt eine einmalige Investition dar. Ein neu eingestellter Mitarbeiter kostet über viele Jahre Geld. Er ist wesentlich „teurer“. Den Ausschuss, den eine Maschine produziert, erkennen Sie meist einfach und schnell. Die Langzeitwirkung, die der falsche Mitarbeiter entfaltet, ist wesentlich verheerender.

22. Langzeitwirkungen

Verantwortet ein neu eingestellter Verkaufsleiter fallende Umsätze, kann ihm das meist ebenso zugeordnet werden wie kurz- oder mittelfristig steigende Umsätze. Bei einer Langzeitbetrachtung wird das schon wesentlich schwieriger, da hier Fragen der Produktneu- oder Produktweiterentwicklung mit hineinspielen. Bei einem Personalleiter sieht das aber bedeutend anders aus. Seine wesentliche Leistung ergibt sich über lange Zeiträume in der Mitarbeiterentwicklung und in der Mitarbeiterförderung. Und beinhaltet ebenso seine Fähigkeit das richtige Personal zu finden und bereitzustellen. Dieselbe Aussage gilt auch für den Leiter einer Entwicklungsabteilung. Auch hier ist kurzfristig nicht wirklich erkennbar, was er denn tatsächlich an Wertschöpfung für das Unternehmen bringen wird.

23. Interviewtechniken

Als Personalberater habe ich in über 20 Jahren Executive Search sicher an einigen Tausend Interviews teilgenommen. Nicht alle erschienen mir als wirklich professionell. Auch bei wenig professionellen Interviews sollte ein Personalberater nicht eingreifen. Seine Aufgabe besteht darin, aufmerksam die Reaktionen der Beteiligten zu beobachten. Nur wenn ein wichtiges Detail unerwähnt bleibt, darf er darauf aufmerksam machen. Ein qualifizierter Personalberater wird sich im Interview immer stark zurücknehmen. Dies gilt ebenso für abschließende Bewertungen sowie den Vergleich von Kandidaten.

24. Wie läuft ein professionelles Interview ab

Jeder Mensch hat seinen eigenen Stil. Dies gilt auch für die Art der Erkenntnisgewinnung. Es macht deshalb wenig Sinn, die Art und Weise in der ein Interviewer seine Fragen stellt, grundlegend verändern zu wollen. Auch Interviewer sollten sich authentisch darstellen, denn der Kandidat sollte ja einen wahrhaften Eindruck für seine Beurteilung gewinnen. Wenig professionell sind Interviews dann, wenn sie als Plauderstündchen geführt werden. Professionell ist ein Interview immer, wenn der Interviewer sich vorab darüber klar ist, was er an Erkenntnissen für eine qualifizierte Kandidatenbeurteilung wirklich benötigt.

25. Das „getürkte“ Rad des Pfaues

Ein Kandidat für eine Einzelgeschäftsführerposition fragte mich nach dem Interview, ob ich ihn für diese Position tatsächlich überzeugen - oder eher abschrecken möchte. Und diese Frage berührt den Kern einer auch langjährig erfolgreichen Personalauswahl. Allzu häufig stellt sich doch jeder der Beteiligten in einem möglichst positiven Lichte dar. Ein erfolgreiches Miteinander scheidert jedoch meistens über enttäuschte Erwartungen. Fairness ist auf beiden Seiten erforderlich. Und Fairness verlangt vor allem Ehrlichkeit. Natürlich lässt sich der andere leichter überzeugen, wenn man nur Stärken herausstellt. Das ist höchstens solange legitim, wie die Aussagen auch die Wirklichkeit wiedergeben. Unlauter handelt derjenige, der dem anderen bewusst Potemkinsche Dörfer vorgaukelt. Derart enttäuschte Erwartungen führen dann oft nach kurzer Zeit zu einer Trennung. Die allerhöchsten Kosten entstehen ja erst nach der Einstellung durch die Einarbeitung und nicht zuletzt durch die Fehler, die der einzuarbeitende Mitarbeiter zunächst begeht. Ehrlichkeit im Interview zahlt sich durch ein langjährig, erfolgreiches Miteinander aus.

Auswahlbogen

Kandidaten				
Branchenkompetenz				
Führungskompetenz				
Methodenkompetenz				
Urteilsvermögen				
Selbstständigkeit / Initiative				
Leistungsorientierung				
Durchsetzungsfähigkeit				
Kreativität				
Loyalität				
Persönlichkeit / Wesensart				
Stellenspezifisches?				

1. Unterlagenanalyse

Perfektionisten neigen dazu auch von anderen Menschen Perfektion zu verlangen. Wer Bewerbungsunterlagen professionell analysiert muss sich bewusst machen, welche Anforderungen er an die Bewerber für diese Position tatsächlich stellen kann. Dies beinhaltet sowohl den Vergleich der Stellenanforderungen zur Bewerbereignung als auch Anforderungen die an Stil und Aufmachung der Bewerbung zu richten sind. So sind die Anforderungen an einen Werbeleiter andere als an einen Konstrukteur. Beurteiler, die sich dies nicht vorab bewusst machen, selektieren unzutreffend.

2. Intuitive Entscheider

Tief in unserem Langzeitgedächtnis vergraben sitzen unendlich viele Erinnerungen. Diese Erinnerungen befähigen uns zu motorischem Handeln ohne nachzudenken. Wenn wir uns dessen nicht bewusst sind, verleiten sie uns auch zu Fehlentscheidungen. Wer in der Schule einen kleinen, dicken Lehrer mit Kulleraugen zum „Feind“ hatte, reagiert auf kleine dicke Leute mit Kulleraugen in seinem weiteren Leben „ungnädig“. Fehlerhafte Entscheidungen werden vorwiegend über visuelle Eindrücke getroffen. Ein Foto kann sekundenschnell eine Entscheidung auslösen, die keinesfalls fundiert ist.

3. Gemeinsamkeiten

Menschen fühlen sich Gruppen, denen sie selbst angehören, besonders verbunden. Als ehemaliger Fallschirmjäger reagiere ich immer noch mit Wohlwollen auf solche. Bei der Auswahl sollten wir uns davor hüten, uns von Gemeinsamkeiten leiten zu lassen. Dieses gilt im Übrigen natürlich auch für den „women-are-wonderful-Effekt“.

4. Bewerbungsmappe

Ist auf einer Bewerbungsmappe „Meine Bewerbung“ oder ähnliches aufgedruckt, handelt es sich um einen unerfahrenen oder „professionell“ beratenen Bewerber. Bedenkenlos absagen sollten Sie immer Bewerbern mit Loseblattsammlungen. Diese Aussage gilt auch für verschmutzte oder nach Rauch riechende Unterlagen. Menschen, die sich so bewerben, sind auch in ihrer Arbeitsausführung nachlässig. Fehlen erwartete Unterlagen ohne jegliche Begründung, ist Vorsicht angesagt. Die Bewerbungsmappe vermittelt immer den ersten Eindruck von einem Menschen.

5. Anschreiben

Ein Professor hat sich über uns mit einem vierseitigen Anschreiben beworben. Es war zudem unter Ausnutzung aller räumlichen Möglichkeiten verfasst - ich habe es nicht gelesen, ihn aber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Es handelte sich um einen sehr angenehmen und liebenswürdigen Menschen. Wer sich nicht auf 1 - 2 Seiten darstellen kann, ist für die Wirtschaft ungeeignet.

6. Inhaltsverzeichnis

Ich kenne keinen Personalmanager, der sich über ein Inhaltsverzeichnis orientiert. Es wird jedoch von vielen ahnungslosen Karriereberatern ausdrücklich empfohlen. Für den Bewerber darf unterstellt werden, dass er zumindest leichtgläubig ist.

7. Bewerbungsfoto

In meinem Berufsleben habe ich schon manchen „Strauß“ wegen Fotos ausgefochten. Ich habe Verständnis dafür, dass viele Menschen nicht die Geduld dafür aufbringen, sich so fotografieren zu lassen, dass ihr Foto selbst allerhöchsten Ansprüchen genügt. Ein Foto vermittelt einen nachhaltigen und somit vielleicht entscheidenden Eindruck. Als Beurteiler sollten Sie einem Vorstand ein unvoreilhaftes Foto nicht verzeihen. Großzügigere Maßstäbe sind bei Positionen anzulegen, die Spezialistentum beinhalten.

8. Fehlendes Foto

Aufgrund des Antidiskriminierungsgesetzes wird in den USA kein Foto beigefügt. Je erfahrener ein beurteilender Manager ist, um so weniger benötigt er ein Foto. Ich befürworte eingescannte und auf dem Lebenslauf oder Deckblatt gedruckte Fotos. Bewerber beweisen hiermit Kostendenken - und so etwas schätzen wir doch alle.

9. Großbildaufnahmen

Wer sich „überragend“ aufnehmen lässt - fühlt sich ganz sicher auch überragend. Missverstanden wurde ich, als ich vor vielen Jahren als noch recht unerfahrener Personalmanager per Zeitungsanzeige in der FAZ eine Vorstandssekretärin suchte, denn wieso sonst hätten sich einige der Damen besonders reizvoll ablichten lassen. Auch „zu wenig“ kann also „zu viel“ sein. Augenmaß ist deshalb angesagt.

10. Lebenslauf

Der Sinn eines Lebenslaufes ist die schnelle Information eines Beurteilers. Die Schnelligkeit darf aber nicht zu Lasten der Sorgfalt und Genauigkeit gehen. Profis bevorzugen chronologische Lebensläufe - vom Beginn zur Gegenwart. Vielfach wird empfohlen, im Lebenslauf mit der derzeitigen Station zu beginnen. Dies ist in einigen angelsächsischen Ländern auch durchaus gebräuchlich. Wer sich in seinem Lebenslauf nicht selbst absolut verständlich darstellen kann, kann dieses auch nicht bei den Angelegenheiten seiner betrieblichen Aufgabe. Bei der Gestaltung von Lebensläufen Zugeständnisse zu machen ist falsch.

11. Unwahre Angaben

Erfahrene Personalfachleute besitzen ein „Bauchgefühl“ für die Stimmigkeit. Dieses Bauchgefühl warnt sie, wenn der Werdegang in sich unschlüssig ist. In diesen Fällen ist es wirklich ratsam, eine sehr präzise Prüfung vorzunehmen.

12. Arbeitszeugnisse

Karriereberater empfehlen Führungskräften nur ihre letzten Zeugnisse beizufügen. Diese Empfehlung ist kontraproduktiv, denn sie führt zu einer negativen Bewertung. Bei fehlenden Zeugnissen kann berechtigt vermutet werden, dass diese schlecht sind. Deshalb dürfen Sie als Entscheider unbegründet fehlende Zeugnisse so bewerten.

13. Schulzeugnisse

Auch Hochschulen sind Schulen und Schulzeugnisse ab dem Abitur sind beizufügen. Fehlt ein derartiges Zeugnis oder ist nur ein Diplom beigefügt, ist das Zeugnis schlecht. Studienzeiten ohne beigefügtes Diplom könnten auf Studienabbrecher hinweisen.

14. Verweildauer

Von den Post-Praktikanten abgesehen, sollte die Verweildauer angemessen sein. Auch noch nach vielen Berufsjahren halte ich einen Wechsel in 2, 4 und 8 Jahren für akzeptabel - in größeren Unternehmen vollzieht sich dieser Wechsel intern. Bei der Verweildauer ist allerdings die unsichere Situation vieler Absolventen zu berücksichtigen. Laufbahnplanungen früherer Jahre sind oft nicht mehr möglich.

15. Branchenwechsel

Ein Wechsel sollte immer im Sinne eines „roten Fadens“ in einem Werdegang erfolgen. Bei vielen Positionen ist ein aufstiegsorientierter Branchenwechsel durchaus möglich und stellt sogar eine Bereicherung dar - beispielsweise bei den Personalmanagern.

16. Tätigkeitswechsel

Wer mehrfach die Art seiner Tätigkeit wechselt, hat seine Aufgabe nicht gefunden. Ob ihm dies in Ihrem Unternehmen gelingt, ist zumindest mehr als fraglich. Häufige Tätigkeitswechsel mit jeweils kurzer Verweildauer sind ein KO-Kriterium.

17. Kurzbewerbung

Wer sich auf eine Stellenausschreibung mit einer Kurzbewerbung bewirbt, ist davon überzeugt, dass er für diese Stelle keinesfalls der Geeignete ist. Warum sollten Sie dieses denn anders als der Bewerber selbst bewerten.

18. A-Bewerber

A-Bewerber sind diejenigen, die Sie telefonisch oder persönlich interviewen. Dies sollten Sie umgehend realisieren - denn nur Taktiker bewerben sich später. Ob diese Taktiker zu Ihrer Unternehmenskultur passen, dürfte fraglich sein.

19. B-Bewerber

B-Bewerber sind alle, die geeignet wären, hätten sich nicht noch bessere beworben. Sie sind die Reserve und sollten deshalb umgehend einen Zwischenbescheid erhalten. Falsch ist es, C-Kandidaten als B-Bewerber einzustufen und diese dann aufzubewahren.

20. C-Bewerber

Wenn Sie aus Zeit- oder auch Kostengründen keine Zwischenbescheide erteilt haben, sollten Sie die C-Bewerbungen keinesfalls vorsichtshalber zunächst zurückbehalten. Sagen Sie deshalb diesen Bewerbern sehr kurzfristig und besonders freundlich ab. Wer anders handelt, beschädigt den Ruf seines Unternehmens im Personalmarkt. Und nicht nur das, er beschädigt auch den Ruf seines Unternehmens hinsichtlich seiner Produkte. Bewerber sind auch Kunden und manche werden „Entscheider“.

1. Bewerbungsaktion

Fast jeder Bewerber wird im Rahmen einer Bewerbungsaktion mehrfach frustriert. Die hierfür Verantwortlichen registrieren diese Frustrationen meist nicht einmal. Häufig sind die Personalmanager selbst überlastet, verfolgen andere Prioritäten oder registrieren einfach nicht, welche lange Zeiträume schon wieder vergangen sind. Im Gegensatz zu ihnen beschäftigen sich Bewerber täglich mit diesem Thema und warten solange vergeblich auf Post, bis sie total frustriert diese Bewerbung abhaken.

2. Bewerbungen auf Stellenanzeigen

Bewerber bewerben sich fast immer mit der Überzeugung, dass ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten den Anforderungen des Stellenprofils entsprechen. Sie gehen davon aus, dass das Unternehmen ihre Eignung ebenso schnell erkennt. Da aufgrund der bestehenden konjunkturellen Situation viele Bewerbungen eingehen, vermeiden Unternehmen gerne den durch Zwischenbescheide entstehenden Aufwand. Sie warten zudem den hauptsächlichen Bewerbungseingang ab und selektieren dann. Die ungeeigneten Bewerber erhalten auf diese Weise oft erst nach Wochen Absagen und die in Frage kommenden Bewerber ebenfalls erst nach längerer Zeit Einladungen. Die Bewerber, die als Reserve dienen, warten ohne Bescheid meistens noch länger.

3. Kandidaten über Berateranzeigen

Als Spezialisten sind Personalberater auch auf die Bearbeitung vieler Bewerbungen technisch vorbereitet und sie beginnen bereits nach wenigen Tagen mit der Selektion. Nicht geeignete Bewerber werden von ihnen ohne Zwischenbescheid sofort abgesagt. Die zum Interview vorgesehenen Bewerber erhalten innerhalb weniger Tage - und somit ebenfalls ohne Zwischenbescheid - die Einladung zum Vorstellungsgespräch. Zwischenbescheide werden also nur an diejenigen geschickt, die als Reserve dienen. Im Interview weist der Berater auf die zeitliche Bearbeitungsdauer beim Kunden hin. Auf diese Weise wird auch hier schon vorbeugend einiges an Frustration vermieden. Nur bedingt beeinflussen kann der Berater die sich anschließende Bearbeitungszeit bei seinen Kunden, die er höchstens behutsam zur Terminierung „drängeln“ kann. Letztendlich entscheiden aber vorwiegend seine Kunden über die Ablaufdauer, denn als Dienstleister kann der Berater zwar „drängeln“ aber niemals anweisen.

4. Kandidaten über Direktsuche

In der Direktsuche ist der persönliche Kontakt zwischen Kandidat und Berater sehr viel enger als in dem „Massengeschäft“ der Suche über Stellenanzeigen. Wirklich qualifizierte Berater informieren ihre Kandidaten vorsorglich darüber, mit welchen zeitlichen Abläufen sie aufgrund des Projektstandes zu rechnen haben. Trotzdem gibt es natürlich auch in der Direktsuche Phasen, die zu lange dauern. Da zwischen Berater und Kandidat bereits ein persönlicher Kontakt besteht, kann der Berater über ein Telefonat den Sachverhalt erklären und begründen. Kann sich ein Kunde nicht für einen Kandidaten entscheiden oder dauert der Abschluss mit dem Wunschkandidaten zeitlich zu lange, wird es auch für Berater schwierig, die eingetretene Situation schadlos ungedulden Kandidaten zu erklären.

5. Einladung zu einem persönlichen Interview

Eine perfekte Einladung zu einem persönlichen Interview ist immer so gestaltet, dass sich für den Bewerber aus der Einladung keine offenen Fragen mehr ergeben. In vielen Einladungen sind nicht alle vorgesehenen Gesprächspartner vermerkt. Bewerber können sich somit nicht auf die Anzahl und Funktionen dieser einstellen. Häufig fehlen Anfahrtsskizzen sowie der Hinweis auf die geeigneten Verkehrsmittel. Und auch die Übernahme der Reisekosten sollte bei voraussichtlich höheren Kosten inklusive der Verkehrsmittel - beispielsweise Flugkosten - ausdrücklich vermerkt sein. Ebenso gehört in eine Einladung, ob auf dem Werksgelände Parkplätze vorhanden sind.

6. Bestätigung des Termins

In der Einladung sollte ebenfalls vermerkt sein, wie der Termin zu bestätigen ist. Viele Bewerber fühlen sich verunsichert, wenn sie einen Termin bestätigen sollen und kein Adressat hierfür namentlich mit der Durchwahlnummer angegeben ist.

7. Empfang

Meldet sich ein Bewerber an der Werkspforte, sollte er dort bereits avisiert sein. Kann ein Bewerber nicht termingerecht empfangen werden, muss sichergestellt sein, dass er entsprechend bewirtet und gegebenenfalls auch mit Lesestoff versorgt wird. Hier bieten sich natürlich Broschüren zum Unternehmen und seinen Produkten an.

8. Besucherparkplätze

Udenkbar, dass Unternehmen für ihre Kunden keine „Kundenparkplätze“ ausweisen. Allen anderen Besucher - wie Lieferanten, Behörden, Bewerber und Personalberater - stellen sich jedoch kritisch die Frage, darf ich auf einem „Kundenparkplatz“ parken? Es wäre doch wesentlich höflicher, „Besucherparkplätze“ auch als solche zu titulieren.

9. Bewirtung

Für kein Unternehmen ist es vorstellbar, einen Kunden nicht angemessen zu bewirten. Auch Bewerber könnten je nach Art des Unternehmens Kunden sein oder werden. Trotzdem schaffen es auch bedeutende Unternehmen, Bewerber nicht zu bewirten; hierbei spielt es oft noch nicht einmal eine Rolle, ob diese von weit her angereist sind. Kluge Bewerber erkennen auch aus dem Grad und Umfang ihrer Bewirtung unschwer den Stellenwert ihres Gesprächspartners und der Mitarbeiter in diesem Unternehmen.

10. Interview

In Interviews erkunden Personalmanager den bisherigen Werdegang eines Bewerbers. Sie hinterfragen häufig scheinbar ganz beiläufig, die Motivation für die einzelnen Schritte. Bei einem erfahrenen Interviewer vollzieht sich dieses in einer lockeren Atmosphäre. Der Bewerber öffnet sich und unterhält sich angeregt mit einem netten Menschen, der ihm offensichtlich wohlwollend gesonnen ist und ihm sogar gute Ratschläge gibt. Es soll aber auch Interviewer geben, die ein Interview als strenges Verhör gestalten. Bewerber sollte man immer fair und als gleichrangige Gesprächspartner behandeln. Überheblichkeiten sind ebenso wenig angesagt wie lockere, flapsige Kommentare.

II. Reisekosten

Heutzutage ist es unüblich, Reisekosten nach dem Gespräch bar zu erstatten. Außer Absolventen gibt es auch weitere Menschen, die die getätigten Auslagen kurzfristig wieder benötigen - Unternehmen sollten dem Rechnung tragen. Anders sieht die Situation bei Führungskräften und hochkarätigen Spezialisten aus. Wer hier selbst geringe Fahrtkosten abrechnet, darf kritisch beurteilt werden. Das gilt besonders dann, wenn der Kandidat / Bewerber per Dienstwagen anreist. Spesenritter ergeben sich auch hier schon zu erkennen. Achten Sie deshalb darauf.

12. Special Candidates

Im Laufe seines Berufslebens lernt jeder Manager und besonders Personalmanager einige wenige Kandidaten kennen, die weit über das übliche Niveau hinausragen. Profis bedauern es sehr, wenn sie in solchen Fällen keine Zusagen geben können und nehmen sich vor, bei der ersten Gelegenheit wieder auf diese zurückzukommen. Nach einiger Zeit verblasst jedoch die Erinnerung und der Kandidat wird vergessen. Hier empfiehlt es sich, einen eigenen Ordner für diese „special candidates“ anzulegen. Schreiben Sie dem Kandidaten, dass er einen herausragenden Eindruck auf Sie hinterlassen hat und fragen Sie ihn, ob Sie seine Bewerbungsunterlagen behalten dürfen.

13. Bewerberdatenbank

Häufig werden immer wieder Bewerber einer bestimmten Fachrichtung benötigt. Unternehmen behalten deshalb Unterlagen zurück oder lassen diese einscannen. Effizienter ist es, wenn Unternehmen später in Frage kommende Bewerber bitten, ihre Daten über ein elektronisches Datenblatt zusätzlich zur Verfügung zu stellen. Solche Formulare sind heute ja durchaus üblich und lassen sich leicht verwalten. Das Unternehmen kann auf diese Weise komfortabel auf Bewerber zurückgreifen.

14. Absagen

Wer Hunderte von Standardabsagen analysiert, stellt fest, dass viele inhaltsgleich sind. Manche sind zudem einfaltslos, unhöflich und außerdem auch höchst unpersönlich. Solche Absagen sind geeignet, jeden Bewerber nachhaltig vor „den Kopf zu stoßen“. Eine persönlich gehaltene Absage macht nicht mehr Mühe als eine 08/15-Absage. Diese Art der Absage ermöglicht es dem Bewerber, sich später erneut zu bewerben. Wer sich über ein Unternehmen „ärger“ kauft auch dessen Produkte nicht mehr.

15. Vermerke auf den Bewerbungsunterlagen

Auch im Management gibt es Schulmeister, die ihre Erkenntnisse dokumentieren. Erhält ein Bewerber seine Unterlagen zurück und studiert deren Kommentare, kann er hieraus wenigstens unschwer erkennen, was ihm erspart geblieben ist. Gelegentlich berichten auch Zeitungen über Vermerke auf den Unterlagen wie über den Fall, auf dem neben dem Vermerk „Ossi“ ein dickes Minuszeichen stand.

1. Grundsätzliches

Seit Jahrzehnten schreiben Unternehmen zu besetzende Positionen in Zeitungen aus. Je nach Konjunkturlage bewerben sich sehr viele oder auch nur wenige Bewerber. Erfahrene Personalmanager selektieren Bewerbungen meistens sehr zutreffend. Entsprechend Ihrer ABC-Analyse laden sie diejenigen ein, die geeignet erscheinen, wobei die Anzahl der internen Gesprächspartner mit der Entfernung zunimmt.

2. Überlegenswertes

Bevor ich einen Bewerber einlade, interviewe ich ihn grundsätzlich vorab telefonisch. Viele aufgrund ihrer Unterlagen geeignet erscheinende Kandidaten schieden somit aus. Ein erfahrener Personalfachmann erkennt telefonisch mindestens zu 75% die Eignung. Er erspart so Bewerbern und Unternehmen den Aufwand persönlicher Vorstellungen.

3. Telefoninterviews

Geeignete Bewerber können erst abends angerufen werden, da sie berufstätig sind. Auch hoch motivierte Personalmanager sollten sich ein Minimum an Freizeit gönnen. Die Telefoninterviews könnten Sie deshalb Ihrem Personalberater übertragen. Personalberater verfügen zudem bei Führungspositionen über mehr Erfahrung. Der Berater „rechnet“ sich durch die eingesparte Arbeitszeit und die Reisekosten.

4. Vorbereitung

Ein Telefoninterview im Sinne eines „Plauderstündchens“ ist wenig effizient. Durch Abgleich des Anforderungsprofils zu den Bewerbungsunterlagen sollte jedes Telefoninterview schriftlich fundiert und sorgfältig vorbereitet werden. Diese Vorbereitung erfolgt am besten mittels schriftlicher Fragen zur Bewerbung.

5. Terminvereinbarung

Auch Telefoninterviews müssen immer vorab zeitlich vereinbart werden. Der Bewerber muss sich technisch und persönlich vorbereiten können und während des Telefonates über die notwendigen Unterlagen sowie Schreibzeug verfügen. Der Termin für das Telefonat sollte seinen zeitlichen Wünschen gerecht werden. Dies gilt zumindest dann, wenn diese verständlich und somit akzeptabel sind.

6. Persönliche Daten

Übernehmen Sie auf ein Formblatt wichtige persönliche Daten des Bewerbers. Dies wird im Regelfall der Name, der Wohnort und die Telefonnummer sein. Vermerken Sie auf diesem Blatt auch den Termin zu dem Sie anrufen werden. Falls ein Umzug des Bewerbers erforderlich ist, sollten Sie die Bereitschaft erfragen. Ebenso, falls noch nicht beantwortet, die Fragen nach Verfügbarkeit und Gehalt. Für einfache und schnelle Rückfragen erfragen Sie die private E-Mail-Adresse.

7. Schule bzw. Studium

Notieren Sie sich hierzu dann Fragen, wenn Ihnen Angaben nicht ausreichen. Dies könnte sowohl die Diplomarbeit als auch bestimmte Noten betreffen.

8. Fachliche Anforderungen

Entnehmen Sie dem Stellenprofil die zwingend erforderlichen Fachkenntnisse. Ferner das für die zu besetzende Position wünschenswerte Erfahrungswissen.

9. Persönliche Anforderungen

Definieren Sie die zwingend erforderlichen persönlichen Anforderungen. Notieren Sie sich die darüber hinausgehenden wünschenswerten Eigenschaften. Immer sinnvoll ist die Frage nach dem erbrachten zeitlichen Engagement.

10. Sozialkompetenz

Wenig aussagefähig und für ein Interview relevant ist die Frage nach der Teamfähigkeit. Jeder ist teamfähig - hier sollte schon präziser formuliert werden, was gefordert ist.

11. Berufsziel

Berufliche Ziele und Wechselhäufigkeit können bei ehrgeizigen Menschen korrelieren. Eine Frage nach den Zielen in kurz- und mittelfristigen Zeiträumen ist deshalb sinnvoll. Nichtsdestoweniger sind abgefragte „Ziele“ zumindest mit Vorbehalt zu bewerten.

12. Vorgehen

Übernehmen Sie in ein Interviewformular die Anforderungen dieser Position.

Telefoninterview

4

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

4

1. Datum / Uhrzeit:

2. Position:

3. Interview mit:

4. Telefonnummer:

5. Private E-Mail:

6. Alter / Verfügbarkeit:

7. Ort / Familienstand

8. Kündigungsfrist:

9. Gehaltswunsch / Ist:

10. Fachliche Anforderungen

Zwingende:

Wünschenswerte:

1. Erkenntnisgrenzen

Viele Interviewer bemessen Ihre Kompetenz daran, ob ihnen Fehler unterlaufen. Manche neigen dazu, möglichst viele Personen zu hören, um ganz sicher zu gehen. Aus diesen „Ängsten“ heraus greifen einige auch zu psychologischen Testverfahren oder zur Grafologie beziehungsweise zur Astrologie und ähnlich Zutreffendem mehr. Wer sich zu sehr bemüht, keine Fehler zu machen, erreicht meistens das Gegenteil.

2. Vorbereitung

Wer ohne präzise Vorbereitung in ein Interview geht, wird wenig Relevantes erfahren. Nach dem Interview werden vergeblich Antworten zu den Anforderungen gesucht. Erst jetzt wird festgestellt, dass die „wichtigsten“ Fragen nicht gestellt wurden. Die Verantwortlichen sollten sich einen Gesprächsleitfaden für das Interview erstellen. Dieser beinhaltet alle bedeutsamen fachlichen und persönlichen Anforderungen. Den Anforderungen gegenüberzustellen ist die vorhandene oder fehlende Eignung.

3. Organisatorisches

Je wohler sich ein Bewerber fühlt, um so aufgeschlossener wird er sich verhalten. Ein Härtetest durch das Vorenthalten von Getränken ist deshalb nicht sehr weise. Seine Multitaskingfähigkeiten sollten Sie nicht durch telefonische Störungen prüfen. Gestalten Sie den Besprechungsraum „störungsfrei“ und besonders „gastfreundlich“.

4. Teilnehmer

In manchen Unternehmen bestreitet zunächst nur der Personalmanager das Interview. Erst wenn er seinen Part vorgetragen hat, kommen der oder die Linienmanager hinzu. Gerade die Eröffnung eines Interviews ist aber in vielerlei Hinsicht aussagefähig. Es sollten deshalb von Beginn an alle Teilnehmer persönlich anwesend sein.

5. Gastspiele

Soll der Bewerber zudem noch einem hochrangigen Manager vorgestellt werden, so sollte dieses nicht im Schnellverfahren während des laufenden Interviews erfolgen. Bewerber können es schwer werten, wenn sich ein Manager im „Durchflug“ zeigt. Im Regelfall reagieren Bewerber eher verunsichert und das Interview wird gestört.

6. Fragetechnik

Ein Kaufmännischer Leiter beurteilte nach 4 Stunden einen Kandidaten hervorragend. Ich fragte ihn, nachdem wir den Kandidaten verabschiedet hatten, ob ihn nicht der Dialekt des Kandidaten gestört hätte? Er fragte mich, „welcher Dialekt?“. Wer sich jede Frage umgehend selbst beantwortet, erhält immer die richtige Antwort. Interviewer sollten „offene Fragen“ stellen und den entstehenden Dialog „steuern“. Die Hintergründe und die Motivation sollten durch Nachfragen ermittelt werden. Der Anteil des Bewerbers am Gespräch sollte sechzig bis siebenzig Prozent betragen.

7. Begrüßung

Ist ein Personalberater anwesend, übernimmt er die Vorstellung der Anwesenden. Ansonsten erfolgt die Begrüßung und Vorstellung durch den Personalmanager.

8. Zeitrahmen und Ablauf

Durch den Personalmanager ist eine Information über den Ablauf zu geben. Diese beinhaltet den vorgesehenen zeitlichen Rahmen und die Vorgehensweise.

9. Bewerberinformation

Viele Interviewer beginnen mit der Frage, „was wissen Sie über unser Unternehmen?“. Aus der Beantwortung ziehen sie Rückschlüsse auf die Ernsthaftigkeit der Bewerbung.

10. Darstellung des Unternehmens

Der Personalmanager stellt das Unternehmen zunächst in einem kurzen Überblick vor. Hierdurch wird dem Bewerber auch die Möglichkeit gegeben sich zu entspannen. Folien oder Powerpoint sollten vermieden werden - ein Tischflipchart ist besser.

11. Darstellung des Bewerbers

Dem Bewerber sollte gesagt werden, über wie viel Zeit er verfügen kann. Wenn Sie ihm sagen, ab welcher Station er beginnen soll, sparen Sie Zeit. Wird während seiner Darstellung hinterfragt, geht der „rote Faden“ verloren. Besser notieren Sie sich die Punkte, die Sie später nochmals vertiefen möchten. Durch ständiges Hinterfragen geht auch der „rote Faden“ für Sie schnell verloren.

12. Darstellung der Aufgabe

Anschließend stellt der Fachvorgesetzte die Schwerpunkte der Aufgabe dar. Hierbei sollte er die besonderen Anforderungen in den Mittelpunkt stellen. Betonen kann er auch die Anforderungen, für welche eventuell die Eignung fehlt.

13. Abgleich Qualifikation

Nach der Vorstellung der Aufgabe und des gegebenen Verantwortungsumfanges sollten gemeinsam die Anforderungen und hierzu die Eignung diskutiert werden. Es sind alle Anforderungen entsprechend dem erstellten Profil abzugleichen. Dieser Abgleich beinhaltet das vorhandene Fachwissen und die Persönlichkeit.

14. Spezifische Fragen

Die Abdeckung des Anforderungsprofils hat sicherlich die erste Priorität. Trotzdem sollten auch die Fragen hinsichtlich der Beweggründe gestellt werden. Auch kritische Themen, wie Lücken im Lebenslauf, sind jetzt anzusprechen. Oder ein Studienabbruch bzw. ein Branchenwechsel sowie kurze Verweilzeiten. Auch die Einkommenssituation kann, wenn nicht schon bekannt, beleuchtet werden. Über das Einkommen sollte jedoch erst im zweiten Gespräch verhandelt werden.

15. Erwartungen und Perspektiven

Das Unternehmen und auch der Kandidat besitzen bestimmte Erwartungen. Diese Erwartungen sind seitens des Unternehmens die benötigte Kompetenz und seitens des Kandidaten die erweiterte Verantwortung oder mehr Gehalt. Zu beachten ist ferner, ob sich der Status des Kandidaten wirklich verbessert. Geprüft werden muss, ob der Bewerber sich voraussichtlich integrieren kann. Also, passt er zum Unternehmen, seinen Mitarbeitern und dem externen Umfeld. Wer dieses vernachlässigt, stellt eventuell einen selbst unkritischen Menschen ein. Wichtig ist auch, ob in der neuen Stelle sein Wechselgrund tatsächlich entfällt. Aus seinem korrekten oder unloyalen Verhalten gegenüber seinem Arbeitgeber können nicht zuletzt Rückschlüsse auf sein zukünftiges Verhalten gezogen werden. Wobei immer zu bedenken ist, wer wechseln möchte, hat hierfür stichhaltige Gründe. Viele „fliehen“ ja tatsächlich aus einem für sie untragbar gewordenen Arbeitsverhältnis.

16. Persönliches

Nach dem fachlichen Teil sind persönliche Wünsche und Aspekte zu prüfen. Hierzu gehören auch die Erwartungshaltung und Erfordernisse der Familie. Gibt es schulpflichtige Kinder, ist die Ehefrau berufstätig - oder gar Beamtin. Wie sieht es hinsichtlich des erforderlichen Wohnraumes und Schulen aus.

17. Gesprächsabschluss

Spätestens jetzt sollte dem Kandidaten Gelegenheit gegeben werden, seine noch offenen Fragen zum Unternehmen, den Produkten oder zu der Position zu stellen. Auch aus der Art seiner Fragen kann auf sein Interesse geschlossen werden.

18. Persönlicher Eindruck

Nachdem der Kandidat besonders „vertrauensbildend“ verabschiedet wurde, ist es Zeit ein erstes Resümee hinsichtlich seiner Eignung für die Position zu ziehen. Dieses sollte nicht nur die fachlichen Anforderungen sondern auch seine äußere Erscheinung, seine Sprechweise und Körpersprache sowie Auffälligkeiten betreffen.

19. Eigenschaften

Ebenso sollten seine Eigenschaften hinsichtlich der Systematik, des kommunikativen Geschicks sowie im Hinblick auf aktives, zielgerichtetes Vorgehen analysiert werden.

20. Feedback

Der Personalberater oder Personalmanager sollte nach einigen Tagen ein erstes telefonisches Feedback geben und ein solches beim Kandidaten auch einholen.

21. Zweitgespräch

Bewerber verhalten sich im Zweitgespräch oft total anders als im ersten Interview. Dies kann sehr viel besser, manchmal aber auch sehr viel schlechter sein. Die erste Anspannung hat sich gelegt und jetzt kann sich der Bewerber entfalten. Im Zweitgespräch sollte über das Gehalt und sonstige Benefits gesprochen werden. Die unverzichtbaren Voraussetzungen sollten ebenfalls nochmals hinterfragt werden. Nur im besonderen Falle dürfte auch ein drittes „Auswahlgespräch“ vorteilhaft sein.

1. Begrüßung / Small Talk

Fanden Sie den Weg zu unserem Unternehmen problemlos?

2. Zum Unternehmen

Was wissen Sie über unser Unternehmen?

Warum möchten Sie in unserem Unternehmen mitarbeiten?

Welche Aspekte wären Ihnen bei uns besonders wichtig?

Wissen Sie wer unsere stärksten Mitbewerber sind?

Welchen Rat geben Sie uns zur Verbesserung unserer Marktposition?

Wie sieht für Sie das ideale Unternehmen aus?

3. Werdegang

Könnten Sie uns kurz Ihren Werdegang schildern?

Welche Motivation hatten Sie bei den einzelnen Schritten?

Welche Schritte sind Ihnen nicht wie gewünscht gelungen?

Was wirkte sich besonders positiv für Sie aus?

4. Fragen zur Position

Wie sollte diese Tätigkeit Ihrer Ansicht nach aussehen?

Welchen Verantwortungsumfang streben Sie an?

Welche arbeitstechnischen Hilfsmittel benötigen Sie?

Was sind für Sie erforderliche Technologien?

Welche Punkte wären für Sie inakzeptabel?

5. Zum derzeitigen Arbeitgeber

Wie beurteilen Sie die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens?

Sind Sie im Businessplan involviert?

Welcher Führungsstil herrscht in Ihrem Unternehmen vor?

Welche herausragenden Leistungen konnten Sie erzielen?

Was hat Sie nachhaltig behindert?

Welche Aufstiegsmöglichkeiten hätten Sie mittelfristig?

Warum möchten Sie Ihren Arbeitgeber verlassen?

6. Zu beruflichen Zielen

Welche Vorstellung haben Sie von einem erfüllten Berufsleben?

Wie sieht für Sie die perfekte Position aus?

Wo möchten Sie in 5 / 10 Jahren stehen?

Welche Endposition möchten Sie erreichen?

Unterstützt Ihr Lebenspartner Ihre Berufsplanung?

7. Managementbefähigung

Was war Ihre beste / schlechteste Entscheidung?

Welches / welche Großprojekte haben Sie realisiert?

Wie haben Sie die Prioritäten gesetzt / kontrolliert?

Welche Planungshilfsmittel setzen Sie ein?

Welche Hilfsmittel nutzen Sie für Ihre eigene Planung / Zeitmanagement?

8. Zur Führungskompetenz

Welchen Führungsstil bevorzugen Sie für sich?

Wie sieht für Sie der ideale Chef aus?

Wie, denken Sie, sollte Ihr Vorgesetzter Sie führen?

Welche Verhaltensweisen von Vorgesetzten stören Sie?

Wie führen Sie Ihre Mitarbeiter / Ihr Managementstil?

Wie, denken Sie, beurteilen Sie Ihre Mitarbeiter?

Wie sieht für Sie der ideale Kollege aus?

9. Fragen zur Fachkompetenz

Welches sind Ihre Schlüsselqualifikationen?

In welchem Fachbereichen sind Ihre Kenntnisse überdurchschnittlich?

Welche Lücken haben Ihre Entwicklung beeinträchtigt?

Wie gedenken Sie diese zu beheben?

In welchen Bereichen beabsichtigen Sie fortführendes Wissen zu erwerben?

Wie zufrieden waren Sie mit Ihrer Examensleistung?

Welche besonderen Erfolge hatten Sie im Berufsleben?

Sind Sie mit dem fachlich eingeschlagenen Berufsweg auch heute noch zufrieden?

10. Fragen zur Persönlichkeit

- Sehen Sie sich eher als Macher oder mehr als Förderer?
- Ist Ihnen die Perfektion oder die Schnelligkeit wichtiger?
- Streben Sie nach mehr Verantwortung / warum?
- Wie bewerten Sie selbst Ihre analytischen Fähigkeiten?
- Würden Sie sich als kreativ bezeichnen / warum?
- Wie beurteilen Sie sich selbst?
- Sehen Sie sich eher als extrovertiert oder mehr introvertiert?
- Wie reagieren Sie, wenn Sie persönlich angegriffen werden?
- Wie möchten Sie gerne gesehen werden?
- Auf welche persönlichen Leistungen sind Sie besonders stolz?

11. Fragen zur sozialen Kompetenz

- Wie vollzieht sich für Sie eine ideale Zusammenarbeit?
- Wie ist Ihr Verhältnis zu Kollegen?
- Arbeiten Sie lieber für sich oder im Team?
- Können Sie Mitmenschen leicht begeistern und überzeugen?
- Kommunizieren Sie lieber mündlich oder schriftlich?
- Delegieren Sie Aufgaben eher mündlich oder schriftlich?
- Mit welchen Menschentypen kommen Sie nicht klar?
- Wie überwinden Sie Widerstände?
- Wie reagieren Sie auf Ablehnung?
- Welche Verhaltensweisen stören Sie am meisten?
- Welche mitmenschlichen Konflikte haben Sie gelöst und wie?
- Wie reagieren Sie auf berechnete oder unberechnete Kritik?
- Wie agieren Sie, wenn Sie sich falsch verhalten haben?
- Wie reagieren Sie, wenn gegen Sie intrigiert wird?
- Sind Sie in Vereinen in Führungspositionen tätig?
- Engagieren Sie sich gesellschaftlich?
- In welchen Bereichen würden Sie sich politisch engagieren?
- Fragen nach Politik, Gewerkschaften und Betriebsratszugehörigkeit, sind aussagefähig, auch wenn sie vom Bewerber nicht beantwortet werden.

12. Berufsspezifische Fortbildung

Welche betriebliche / außerbetriebliche Fortbildung haben Sie betrieben?

Auf welche Weise erhalten / verbessern Sie Ihr fachliches Können?

Wie pflegen Sie Ihre Sprachkenntnisse / Beherrschungsgrad?

Bilden Sie sich lieber im Selbststudium fort oder bevorzugen Sie Kurse?

Lesen Sie Fachzeitschriften - welche?

13. Fragen zu den Freizeitaktivitäten

Betreiben Sie Sport / welche Sportarten?

Lesen Sie Fachzeitschriften / welche?

Welche Autoren lesen Sie gerne / gerade?

Engagieren Sie sich ehrenamtlich / Vereine?

Welche Aktivitäten üben Sie mit Ihrer Familie aus?

Welche Genussmittel bevorzugen Sie in Gesellschaft?

14. Fragen zur familiären Situation

Welchen Beruf übt Ihr Partner aus?

Welche Schularten besuchen Ihre Kinder / Alter?

Welche Berufe übten Ihr Vater / Ihre Mutter aus?

Wo leben Ihre Eltern / Schwiegereltern?

Sind Sie bereit umzuziehen / Ihre Familie / Wohneigentum?

Was glauben Sie, schätzen Ihre Kinder / Frau an Ihnen besonders?

Verfügen Sie über einen Schwerbehindertenausweis?

15. Abschließende Fragen

Welche Frage haben wir nicht gestellt, die wir hätten stellen sollen?

Nennen Sie uns drei Gründe, warum wir Sie einstellen sollen!

16. Fortführung

Sind Sie an einer Fortführung unseres Gespräches interessiert?

Welche Informationen benötigen Sie für Ihre Entscheidungsfindung von uns?

Stehen Sie unter einem Termindruck hinsichtlich Ihrer Entscheidung?

1. Bewerberethik

Ethisches Verhalten wird Kindern nachhaltig über anschauliche Beispiele vermittelt. „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu“, ist ein Leitspruch, den man sich auch als Erwachsener immer wieder vergegenwärtigen sollte.

2. Bearbeitungsdauer

Die meisten Bewerber bewerben sich, weil sie von ihrer Eignung überzeugt sind. Den wenigsten ist bewusst, was es bedeutet, Hunderte von Bewerbungen zu sichten. Kaum ist die Bewerbungsunterlage abgeschickt, checken sie täglich ihren Briefkasten. Mit jedem neuen Tag, der ohne Antwort verstreicht, nimmt ihre Enttäuschung zu.

3. Zwischenbescheide

Bei der Flut von Bewerbungen ersparen sich viele Unternehmen Zwischenbescheide. Das ist auch in Ordnung, wenn sie unverzüglich den nicht in Frage kommenden absagen.

4. Einladungen

Mit einer anforderungsgerecht gestalteten Einladung kann ein Unternehmen punkten. Nur, es denkt selten jemand darüber nach, wie denn eine solche aussehen sollte. Hier ist es schon sehr hilfreich, sich in die Situation eines Bewerbers zu versetzen.

5. Betreuung

Bei der Vorstellung wird versichert, dass der Bewerber in Kürze Bescheid bekommt. Wieder wartet dieser hoffnungsfroh - und häufig genug wochenlang vergebens.

6. Absage

„Anbei erhalten Sie zu unserer Entlastung Ihre Unterlagen zurück“, eine Aussage, die jeder Bewerber so interpretiert, dass er für das Unternehmen eine „Last“ war.

7. Personalimage

Unternehmen produzieren Produkte und Dienstleistungen, um diese zu verkaufen. Bewerber sind direkt oder indirekt - sofort oder auch später - ebenso Kunden, sofern sie nicht so verärgert wurden, dass sie lieber Konkurrenzprodukte kaufen.

Bewerberkorrespondenz

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

Weitsicht GmbH
Am Schönen Weiher 12
70565 Stuttgart

Weitsicht GmbH · Am Schönen Weiher 12 · 70565 Stuttgart

Herrn
Frank Gansmann
Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

Stuttgart, 10. April 2005
ks/ne

Einladung

Sehr geehrter Herr Gansmann,

wir laden Sie zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch am

Montag, 18. April, 16.00 Uhr

mit Herrn Hans Weitsicht (Geschäftsführer) und Frau Birgit Müller (Personalleiterin) ein.

Bitte bestätigen Sie den Termin entweder telefonisch - 0711 / 68 68 (0) 110 - oder schriftlich per E-Mail an Frau Wilhelmine Nett - wilhelmine.nett@weitsicht.de bzw. per Brief an das Geschäftsleitungssekretariat, zu Händen von Frau Nett.

In der beigefügten Broschüre finden Sie eine Vielzahl interessanter Fakten zu unserem Unternehmen, unserer Firmenkultur, unseren Leistungen und zu unseren Zielen. Den Anfahrtsweg entnehmen Sie bitte der ebenfalls beigefügten Wegbeschreibung mit Skizze.

Sie dürfen gerne auf unserem Besucherparkplatz vor dem Verwaltungsgebäude parken.

Wir freuen uns auf unser Gespräch und verbleiben zunächst
mit freundlichen Grüßen

Personalreferent

Karl-Otto Strebsam

Bewerberkorrespondenz

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

Weitsicht GmbH
Am Schönen Weiher 12
70565 Stuttgart

Weitsicht GmbH · Am Schönen Weiher 12 · 70565 Stuttgart

Herrn
Frank Gansmann
Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

Stuttgart, 28. April 2005
mü/ne

Ihre Bewerbung - weiterer Ablauf

Sehr geehrter Herr Gansmann,
nochmals herzlichen Dank für das überaus informative Vorstellungsgespräch.
Ihre Erfolge speziell im Produktmarketing und die hieraus basierende Umsatzsteigerung haben uns wirklich außerordentlich beeindruckt.

Übernächste Woche sehen wir noch einen Kandidaten für diese Position.
In der darauffolgenden Woche, werden wir uns für einen der sich in der engeren Auswahl befindlichen Herren entscheiden. Wir bitten Sie deshalb noch um ein klein wenig Geduld.

Vorgesehen ist, dass in der 19. Woche das Vertragsgespräch stattfindet.

Mit freundlichen Grüßen

Personalleitung

Birgit Müller

Bewerberkorrespondenz

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

Weitsicht GmbH
Am Schönen Weiher 12
70565 Stuttgart

Weitsicht GmbH · Am Schönen Weiher 12 · 70565 Stuttgart

Herrn
Frank Gansmann
Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

Stuttgart, 10. Mai 2005
mü/ne

Ihre Bewerbung als Leiter Marketing

Sehr geehrter Herr Gansmann,
aus mehreren sehr gut geeigneten Bewerbern konnten wir zwischenzeitlich den zu unseren Anforderungen am besten passenden Kandidaten gewinnen.

Ausschlaggebend hierfür waren seine sowohl für unsere spezielle Branche als auch für die Position umfassend vorhandenen Fachkenntnisse und beruflichen Erfahrungen.

Sie gehörten zum engsten Kreis unserer Wunschkandidaten. Aufgrund Ihrer Kenntnisse und Ihres beruflichen Werdegangs sind wir aufrichtig daran interessiert, mit Ihnen in Kontakt zu bleiben. Bei einer wiederum für Sie interessanten Stellenausschreibung unseres Unternehmens würden wir uns deshalb über Ihre erneute Bewerbung freuen.

Für Ihr Interesse an einer Mitarbeit in unserem Unternehmen und das aus unserer Sicht sehr informative Vorstellungsgespräch sowie das von Ihnen gezeigte Interesse danken wir Ihnen nochmals ganz besonders.

Ihre Unterlagen dürfen wir Ihnen zunächst zurückgeben.

Wir verbleiben zunächst mit den allerbesten Wünschen für Ihre weitere Zukunft

Personalleitung

Birgit Müller

1. Assessment Center

In einem Assessment Center (AC) versuchen mehrere Beurteiler die Eignung von Kandidaten für eine zu besetzende Position mit Hilfe von Auswahlverfahren festzustellen. Dies kann sowohl in einem Einzelassessment als auch in einem Gruppen-AC erfolgen. Die Eignung wird in Einzel- und Gruppenaufgaben sowie durch Rollenspiele geprüft. Hinzu können Interviews sowie Leistungs-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests kommen.

2. Potenzialerkennung

Mittels eines systematisierten Verfahrens sollen bei einem oder mehreren Teilnehmern die vorhandenen Potenziale zu definierten Anforderungen zutreffend erkannt werden. In unterschiedlichen Situationen werden hierzu verschiedene Methoden eingesetzt. Geschulte Assessoren beobachten, beurteilen und bewerten die Teilnehmer.

3. Führungsnachwuchskräfte

Bei der Auswahl von Führungsnachwuchskräften kann ein AC eingesetzt werden. Besonders geeignet sind ACs bei bereichsübergreifenden Traineeprogrammen. Zu beachten sind hierbei nicht nur die Anforderungen des Traineeprogrammes, sondern die Aspekte, die die später vorgesehene Aufgabe beinhalten könnten.

4. Personalentwicklung

Vorhandene Potenziale können durch ein Assessment Center erkannt werden. Hierbei erkannte Lücken sollten direkt in die Entwicklungsplanung einfließen. Die Potenzialerkennung ist die eine Seite der Medaille, die Potenzialförderung die andere und nur diese ergibt dann tatsächlich einen Nutzen für das Unternehmen.

5. Anforderungsprofil

Ohne konkretes „Anforderungsprofil“ ist kein Assessment Center möglich. Durch die Vorgesetzten können Anforderungsprofile in den Grundzügen ausgearbeitet und dann durch die Verantwortlichen verbindlich festgelegt werden. Schwerpunkte des Anforderungsprofils sind die Bereiche Arbeitsverhalten, intellektuelle Fähigkeiten, soziale Kompetenz und das Führungsverhalten. Ohne spezifisches Anforderungsprofil sind keine verwertbaren Ergebnisse möglich.

6. Konzeption

Auf Basis des Anforderungsprofils wird die inhaltliche Konzeption für das AC erstellt. Alle simulierten „Übungen“ sollten möglichst der Realität nachempfunden werden.

7. Transparenz

Ein AC muss professionell vorbereitet und professionell durchgeführt werden. ACs sind nur dann erfolgreich, wenn sie in die Personalarbeit eingebettet sind. Für Unternehmen und Teilnehmer müssen die Ergebnisse des AC nachvollziehbar und glaubhaft sein - und dies ist nur möglich, wenn die Zielsetzung erkennbar ist.

8. Organisation

Auf zwei Teilnehmer kommt im AC im Regelfall ein beobachtender Assessor. Die Raumgröße und -ausgestaltung muss der Personenanzahl entsprechen. Ein externer Veranstaltungsort eignet sich meist besser, da störungsfreier.

9. Assessoren

Die Ergebnisse aus dem AC sind so brauchbar wie die ausgewählten Assessoren. Im Regelfall werden Assessoren aus der vorhandenen Führungsmannschaft bestellt. Dabei sollten die Führungskräfte zwei Hierarchiestufen höher angesiedelt sein. Jeder Assessor ist auf sein Amt hin umfassend zu schulen und intensiv vorzubereiten.

10. Einzelübungen

In Einzelübungen lösen die Kandidaten für sie vorbereitete Übungsaufgaben. Hierbei geht es um die Bewertung ihrer intellektuellen Fähigkeiten sowie Ihres persönlichen Arbeitsstiles und des gezeigten Entscheidungsverhaltens.

11. Postkorb

Jeder Kandidat erhält in der Postkorbübung mehrere Aufgaben zur Lösung. Er muss hier Informationen unter Zeitdruck verarbeiten und gewichten. Beobachtet wird, ob die Teilnehmer die Dringlichkeit und Wichtigkeit erkennen. Auch das überlegte Herangehen an gestellte Arbeitsaufgaben ist beobachtbar. Ferner können Initiative, Stressverhalten und Entscheidungsfreude bewertet werden.

12. Präsentation

Arbeitsergebnisse sind in Präsentationen überzeugend darzulegen und zu vertreten. Bewertet wird die Fähigkeit Sachverhalte zutreffend zu erkennen und zu gewichten und diese auch unter hohem Stress aufzubereiten und überzeugend vorzutragen. Erkannt werden können ferner die Qualität des Auftretens sowie die Ausstrahlung, die mündliche Kommunikationsfähigkeit und vor allem auch die Überzeugungskraft.

13. Fallstudien

Betriebliche Aufgabenstellungen können in Form einer Fallstudie aufbereitet werden. Durch die Probanden sind Lösungen zu erkennen und Lösungsvorschläge zu erstellen. Erkannt werden hierbei das analytische Denkvermögen sowie die konzeptionellen Fähigkeiten, das Einfühlungsvermögen, die Kreativität und das Problemlösungsverhalten.

14. Organisationsübungen

Bei Fallstudien lassen sich vorrangig die analytischen Fähigkeiten beobachten. Bei Organisationsübungen zeigen sich hauptsächlich die praktischen Fähigkeiten. Hierbei steht das Geschick und die Findung praktikabler Lösungen im Vordergrund. Bewertet werden das Arbeits- und Organisationsgeschick sowie das Arbeitstempo.

15. Computersimulationen

Eine komplexe betriebliche Aufgabenstellung wird mit einigen Variablen versehen. Die Teilnehmer haben Lösungsansätze zu erkennen und anschließend umzusetzen. Beurteilt werden können hierbei das analytische Denkvermögen, vernetztes Denken sowie die Belastbarkeit und das Lernverhalten inklusive der Entscheidungssicherheit.

16. Diskussionsübungen

Hierbei sind verschiedene Dialoge beispielsweise in Verkaufsgesprächen zu bewältigen. Es kann um die Lösung eines konkreten Problems oder auch um Überzeugung gehen. Beobachtet werden können das Einfühlungsvermögen und die emotionale Stabilität. Ferner das Kommunikationsverhalten, die Überzeugungskraft und die Fähigkeit, seine eigene Meinung auch gegen Widerstände anderer flexibel durchzusetzen. Macher und Selbstsichere profilieren sich hierbei gegenüber gewissenhaften Denkern.

17. Gruppenübungen

Bei Gruppenübungen geht es besonders um die Fähigkeit sich integrativ zu verhalten. Darüber hinaus um Führungsverhalten, die Kommunikation und die Durchsetzung. Besonders beurteilt wird die gezeigte Initiative und die Bereitschaft zur Kooperation.

18. Gruppendiskussion

Hierbei steht das Kommunikationsverhalten im Vordergrund der Beobachtung. Bewertet werden können ferner das Einfühlungsvermögen, die Disziplin, das Kooperationsverhalten, die Belastbarkeit mit Stressbewältigung und die Initiative. Hinzu kommen Aspekte der Rhetorik und insbesondere die Überzeugungskraft.

19. Rollenspiele

Mehrere Teilnehmer „kämpfen“ um die Durchsetzung ihrer Interessen. Hierbei kann beobachtet werden wie sie mit Konfliktsituationen umgehen. Ferner das Durchsetzungsvermögen, die Stabilität und die Überzeugungsfähigkeit.

20. Einzelinterview

Ein Bestandteil eines AC können auch umfassende Einzelinterviews sein. Diese sollten jedoch nachvollziehbar und somit stets strukturiert stattfinden. In Einzelinterviews können auch Erkenntnisse aus den Übungen verifiziert werden. Ebenso dienen Einzelinterviews zur Beantwortung noch offengebliebener Fragen.

21. Feedback

Jeder Teilnehmer an einem AC hat Anspruch auf ein umfassendes Feedback. Dieses Feedback sollte auch sein Verhalten beinhalten, damit er das „Fremdbild“ mit seinem „Selbstbild“ abgleichen und daraus Lehren ziehen kann.

22. Verhalten im AC

Für die Beurteiler und die Teilnehmer gibt es einen wichtigen Tipp: Bleiben Sie gelassen! Wer anfängt in Hektik zu verfallen, agiert falsch. Ruhe, Selbstsicherheit und ebenso Mut zeichnen wirkliche Könner aus. Ohne Professionalität auf beiden Seiten, wird kein verwertbares Ergebnis erzielt.

Einholen einer Referenz

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

1. Entwicklungszeitraum

Für welchen Zeitraum können Sie Herrn Mustermann beurteilen?

2. Persönlichkeit und Kommunikation

Was sind seine größten Stärken?

Sind Schwächen vorhanden und wie versucht er diese zu kompensieren?

Wie sind Herrn Mustermanns kommunikative Fähigkeiten - mündlich und schriftlich?

3. Arbeitsmethodik und Zielerreichung

Welches sind Herrn Mustermanns größte Befähigungen?

Was besitzt Herr Mustermann an speziellen Erfahrungen?

Wie sind seine analytischen Fähigkeiten?

Wie schätzen Sie seine grundsätzliche Beurteilungsfähigkeit ein?

Wie ausgeprägt ist seine Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen?

Wie ausdauernd verfolgt er seine Ziele?

Erreichte Herr Mustermann gesetzte Ziele termingerecht?

4. Führungsstil und Wesensart

In welche Unternehmenskultur passt Herr Mustermann?

Wie kommt er mit externen Gesprächspartnern zurecht?

Wie motiviert und beurteilt Herr Mustermann seine Mitarbeiter?

Verfügt Herr Mustermann über eine ausgeglichene Wesensart?

5. Potenzial

Welche Erfahrungen besitzt er im Umgang mit dem Top-Management?

Welche Funktion wird Herr Mustermann voraussichtlich einnehmen können?

Welche Empfehlung würden Sie Herrn Mustermann für seine weitere Karriere geben?

6. Abschließende Fragen

Gibt es da noch etwas, was wir über Herrn Mustermann wissen sollten?

Unter welchen Umständen verließ Herr Mustermann das Unternehmen?

Würden Sie Herrn Mustermann erneut einstellen?

Einholen einer Referenz

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

Referenz

für Herrn Wolfgang Mustermann
gegeben von Herrn Dr. Klaus Gutmensch
Funktion Geschäftsführer Weitsicht GmbH
Telefon 0711 / 78 78 (0) 110

Herr Dr. Gutmensch bestätigt, dass Herr Mustermann ihm von 1988 bis 1995 direkt unterstellt war und er sehr eng mit ihm zusammengearbeitet hat. Herr Mustermann war in dieser Zeit verantwortlich für den Produktbereich Elektronik.

Herr Mustermann war zuständig für 5 Abteilungen mit insgesamt knapp 100 Mitarbeitern. Er hat den Bereich in einem etwas desolaten Zustand übernommen, da dieser längere Zeit führungslos war. Es ist ihm in kurzer Zeit gelungen, eine funktionsfähige Einheit herzustellen.

Herr Mustermann ist ein ausgezeichnete Fachmann im Bereich der elektronischen Steuerungen. Er besitzt auch in den unmittelbar tangierten Fachbereichen technisch viel Grundlagewissen und konnte deshalb mit seinen Kollegen fachlich kompetent zusammenarbeiten.

In der Zeit seiner Verantwortung für diesen Bereich haben sich die Patentanmeldungen verdoppelt. Dies ging vorwiegend darauf zurück, dass er seine Mitarbeiter intensiv gefördert und ermuntert hat, auch neue Wege zu gehen. Seine Mitarbeiter führte er ausgezeichnet.

Herr Mustermann ging auf die Kunden seines Produktbereiches aktiv zu und intensivierte die Betreuungsarbeit erheblich. Insbesondere baute er eine effiziente Servicefunktion auf. Alle Kunden lobten stets seinen engen persönlichen Einsatz bei allen Fragestellungen.

Sein Produktbereich wird als Profitcenter geführt. Die Ergebnisse des Herrn Mustermann waren im erzielten Profit immer über dem vorgegeben Plan. Dies erreichte er sowohl durch eine erhebliche Ausweitung des Umsatzes als auch durch Verbesserung der Abläufe.

Mit ihm sowie dem Kaufmännischen Geschäftsführer habe Herr Mustermann stets ausgezeichnet, offen und kooperativ zusammengearbeitet. Im Rahmen seiner Kollegen hatte er eine wichtige und koordinierende Funktion ohne sich in den Vordergrund zu spielen.

Er hätte das Unternehmen verlassen um eine weiterführende Aufgabe in der Geschäftsleitung eines anderen Unternehmens zu übernehmen. Er bedauere den Austritt sehr und würde Herrn Mustermann gerne wieder beschäftigen.

Gerhard-Hermann Koch

Auenwald, 11. März 2009

I. Grundsätzliches

I.1 Anspruch auf ein Arbeitszeugnis

Der Anspruch auf ein Arbeitszeugnis ergibt sich aus dem BGB § 630, der GewO § 109 sowie aus Tarifverträgen.

I.2 Erforderliche Angaben

Ein einfaches Zeugnis beinhaltet die Personalien sowie Angaben zur „Art“ und „Dauer“ der Beschäftigung.

Ein qualifiziertes Arbeitszeugnis beinhaltet darüber hinaus auch das „Verhalten im Arbeitsverhältnis“, sowie die „Leistung“. Geläufiger für das „Verhalten im Arbeitsverhältnis“ ist der Begriff „Führung“, der aber begrifflich das Sozialverhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Kunden und anderen mehr nicht so deutlich macht.

I.3 Zeitpunkt der Aushändigung

Ein Arbeitszeugnis ist zum Ende des Arbeitsverhältnisses auszuhändigen. Vorab kann aber ein vorläufiges Zeugnis verlangt werden. Zwischenzeugnisse können bei einem triftigen Grund, wie bei einer Versetzung oder bei dem Wechsel des Vorgesetzten, einer Einberufung zum Wehr- oder Zivildienst etc., angefordert werden.

I.4 Wahrheitspflicht

Ein Zeugnis muss alle wesentlichen Tatsachen enthalten, die für eine Beurteilung von Bedeutung sind. Und es muss „wahr“ sein. Das bedeutet allerdings nicht, dass einmalig vorkommende negative Vorkommnisse im Zeugnis stehen müssen.

I.5 Wohlwollenspflicht

Der Arbeitnehmer darf durch die Beurteilungen nicht unbillig behindert werden.

Wer jedoch einem unehrlichen Kassierer „Ehrlichkeit“ bestätigt, haftet für die Folgen.

Es ist der Maßstab eines „verständigen“ Arbeitgebers anzulegen.

Zu vermeiden sind ebenfalls Formulierungen, die doppelbödig sind

wie „Er war sehr tüchtig und konnte seine Meinung nachhaltig vertreten“.

Ferner sind doppelte Verneinungen wie „Seine Leistungen waren nicht unerheblich“ zu vermeiden.

I.6 Pflicht zur Vollständigkeit

Ein Zeugnis muss die Punkte beinhalten, die üblicherweise erwartet werden. Dies sind beispielsweise bei einem Buchhalter bzw. Kassierer „Ehrlichkeit“ und bei einem Verkäufer „Verkaufs- und Verhandlungsgeschick“.

I.7 Form des Zeugnisses

Hierbei hat der Arbeitgeber einigen Ermessensspielraum. Das Zeugnis muss maschinenschriftlich auf einem Geschäftsbriefbogen rechtschreibfehlerfrei erstellt sein. Üblich ist hierbei ein DIN A4-Bogen, auf dem nicht „Zeugnis“ aufgedruckt sein muss. Der Arbeitgeber ist in der Formulierung frei. Der Zeugnisleser muss allerdings entnehmen können, wie der Arbeitgeber die Qualifikation einschätzt.

I.8 Mitbestimmung des Betriebsrates

Bei einer Beurteilung im Einzelfall hat der Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht. Verständige Arbeitgeber werden eine abweichende Meinung zumindest abwägen.

I.9 Verjährung und Verwirkung

Die Verjährung beträgt gesetzlich 3 Jahre; die tarifliche Verwirkung meist 10 Monate. Unternehmen behandeln allerdings Bitten um Zeugnisse bzw. auch ggf. deren Abänderung meist großzügig. Auch hier gilt für und nicht gegen den Ex-Mitarbeiter.

I.10 Versand des Zeugnisses

Ein Zeugnis darf geknickt werden. Allerdings spricht dies nicht gerade für den Arbeitgeber, wenn er nicht in der Lage ist, ein Zeugnis in einem festen DIN A4-Umschlag zu verschicken.

2. Zeugnisinhalte

2.1 Allgemeine Angaben

Hierzu zählen der Name plus gegebenenfalls der Titel sowie das Geburtsdatum.

Die Angabe des Geburtsnamens bei Frauen und die Anschrift ist heutzutage nicht mehr gebräuchlich.

2.2 Eintritts- und Austrittsdatum

Das Eintrittsdatum steht meistens am Anfang eines Zeugnisses.

Das Austrittsdatum wird oft in der Schlussformel genannt.

Es kann sich aber auch aus dem Zeugnisdatum ergeben.

Sinnvoller ist es, wenn der Beschäftigungszeitraum mit von ... bis ... im Zeugnistext angegeben wird.

2.3 Beschreibung der Aufgaben

Der Zeugnisleser muss sich ein klares Bild machen können.

Dies erfordert die vollständige und genaue Wiedergabe der Tätigkeiten.

Unwesentliches ist dabei wegzulassen.

Erkennbar sein sollte hierbei ebenso die fachliche Kompetenz, einschließlich Spezialkenntnisse wie IT, Fremdsprachen etc.

Ferner die Entwicklung von der Arbeitsaufnahme bis zum Austritt.

Dieser Bereich ist besonders wichtig, da hieraus das Potenzial eines Menschen für seine weitere Entwicklung abgeleitet wird.

Ein Zeugnis kann bei einem Nachwuchsmitarbeiter, schon deshalb als schlecht beurteilt werden,

wenn langjährig keine Erweiterung in den Aufgaben erkennbar ist.

Ebenso gehören ständige Vertretungsaufgaben in das Arbeitszeugnis, besonders dann, wenn der Vorgesetzte oder Kollegen mit einer andersartigen Tätigkeit dauerhaft oder in nicht unerheblichen Zeiträumen vertreten wurden.

2.4 Beurteilung der Leistung

Ein Arbeitnehmer „schuldet“ eine Leistung „mittlerer Art und Güte“.

Dies entspricht einer „befriedigten Leistung“.

Der Arbeitgeber muss sich nicht an einen „Zeugniscode“ halten.

Verlangt ein Arbeitnehmer eine bessere Beurteilung, so hat er die „Tatsachen vorzutragen und zu beweisen“, aus denen sich eine bessere Bewertung ergibt. Beurteilt ihn ein Arbeitgeber unterdurchschnittlich, also schlechter als befriedigend“, so ist er hierfür beweispflichtig.

Bei qualifizierten Aufgabenstellungen ist eine Ergebnisbewertung erforderlich.

Es genügt also nicht, wenn nur der „Fleiß“ gewürdigt wird.

Der erzielte Nutzen für das Unternehmen ist bedeutsamer für den Unternehmenserfolg als beispielsweise der gezeigte Fleiß.

Ebenso können hier Vermerke zur Arbeitsmotivation und der Befähigung inklusive des Fachwissens stehen.

Eingebürgert hat sich laut den Arbeitsgerichten der Begriff der „vollsten Zufriedenheit“, auch wenn er sprachlich umstritten ist, als höchst mögliche Bewertung.

Aber es gibt ja auch noch „stets zur vollsten Zufriedenheit“.

2.5 Bewertung der Führung / Verhalten im Arbeitsverhältnis

Aussagen zum Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen sowie zu anderen Mitarbeitern und wenn gegeben, auch zu externen Stellen.

Hier können auch Fähigkeiten zur Kommunikation, Verantwortungsbereitschaft oder Flexibilität im Umgang mit anderen angesprochen werden.

2.6 Bewertung der Mitarbeiterführung

Für jeden Vorgesetzten eine sehr bedeutsame Beurteilung.

Diese umfasst nicht nur die Führungsstärke und das vorhandene Durchsetzungsvermögen, sondern vor allem die erzielten Ergebnisse aus der qualitativen Mitarbeiterführung. Bedeutsam sind hierbei auch die Managementfähigkeiten soweit diese für den effizienten Einsatz seiner Mitarbeiter wichtig sind.

2.7 Weiterbildungsbereitschaft

In unserer stetig alternden Gesellschaft gewinnt die Bereitschaft zur Weiterbildung stetig an Bedeutung.

Aufgeführt werden sollten Maßnahmen, die betrieblich angeboten werden ebenso, wie Schulungen und Fortbildungskurse, die der Mitarbeiter in Eigeninitiative extern besucht hat.

Und das Außergewöhnliche sollte besonders herausgehoben werden.

2.8 Grund der Beendigung

Fehlt dieser, werden hieraus negative Schlussfolgerungen gezogen.

Der Standardgrund ist auf „eigenen Wunsch“.

„Im gegenseitigen Einvernehmen“ bedeutet meist, dass die Kündigung vom Arbeitgeber erwünscht war.

Daran ändert auch der Zusatz „im besten“ nichts.

Auch Hinweise in der Form: Abweichende Vorstellungen über die weitere Entwicklung des Geschäftsfeldes, etc.,

werden von einem potenziellen Arbeitgeber kritisch hinterfragt werden.

Bei Störungen findet sich häufig die Formulierung: „Das Arbeitsverhältnis endet am ...“.

Der Arbeitnehmer hat hierbei ein „Mitspracherecht“. Gegen seinen Willen darf keine Formulierung aufgenommen werden.

2.9 Dank für die Mitarbeit

Auf das „Bedauern“, den „Dank“ und die „guten Wünsche für die Zukunft“, hat der Mitarbeiter keinen Anspruch. Sie sind allerdings üblich.

Bei einer „überlauten Laudatio“ könnte vermutet werden, dass man froh war, den Mitarbeiter „endlich“ loszuwerden“.

Die große Dankbarkeit bezieht sich also nur auf den Abschied.

Absolviert jemand eine längere externe Fortbildung,

könnte hier auch stehen: Wir freuen uns Herrn / Frau ...

nach Abschluss dieser Weiterbildung in unserem Hause weiterbeschäftigen zu dürfen.

2.10 Datum und Unterschrift

Meist wird das Austrittsdatum verwendet.

Die Unterschriften sollten mit Angabe der Funktionen erfolgen.

Unterzeichnen sollten der Fachvorgesetzte plus der Personalmanager.

Bei hohen Führungskräften unterschreiben im Regelfall auch der oder die Geschäftsführer das erstellte Zeugnis mit.

Bei ihm direkt unterstellten Führungskräften unterschreibt der / die Geschäftsführer das Zeugnis grundsätzlich.

2.11 Tabu im Zeugnis sind

Das bezogene Gehalt oder Kürzungen. Vorstrafen und Abmahnungen.
Krankheitsbedingte oder sonstige Fehlzeiten. Leistungsabfall auch durch
Alkoholgenuss. Behinderungen inkl. der Schwerbehinderteneigenschaft.
Betriebsratstätigkeit oder Engagement in der Gewerkschaft.
Zugehörigkeit zu einer Partei bzw. zu einer Religionsgemeinschaft.
Nebentätigkeiten und ausgeübte Ehrenämter. Fortbildungszeiten,
wenn durch den Arbeitnehmer eine Aufnahme nicht gewünscht wird.

3. Zeugnisprüfung

3.1 Ein Zeugnis muss in sich stimmig sein

Gleichgültig, ob ein Zeugnis gut oder schlecht ausfällt, es muss in sich stimmig sein.
Profis prüfen zunächst, ob diese Stimmigkeit, die einem guten Bild oder einem
logisch aufgebauten schlüssigen Buch zu eigen ist, sich in dem Zeugnis wiederfindet.
Dies beinhaltet auch die Angemessenheit aller abgehandelten Punkte zueinander.
Fehlt diese Stimmigkeit, läuten bei erfahrenen Beurteilern sämtliche „Alarmglocken“.

3.2 Ein Zeugnis muss angemessen sein

Ein Zeugnis für eine einfache Tätigkeit weist nicht nur inhaltlich, sondern auch im
Sprachstil Unterschiede zu einem Zeugnis für eine hoch qualifizierte Tätigkeit auf.
Negativ ist es, wenn zu viel Banales und Selbstverständliches aufgeführt wird.
Bei einer Führungskraft wird zudem ein noch sehr viel individuellerer Stil erwartet.
Je höher die Position, um so präziser und sorgfältiger ist das Zeugnis zu gestalten.
Auch die Dauer der Zugehörigkeit schlägt sich im Gesamtbild des Zeugnisses nieder.
Ein selbst hoch qualifizierter Vorgesetzter wird an einen Mitarbeiter immer höhere
Anforderungen stellen als ein selbst wenig qualifizierter Chef. Ebenso wird der
hoch qualifizierte Vorgesetzte den Mitarbeiter anspruchsvoller werten und
differenzierter und somit letztlich auch sehr viel kritischer beurteilen.
Ein kritisches Zeugnis kann also eine viel bessere Bewertungen eines Mitarbeiters
darstellen als ein Zeugnis, das oberflächlich seine Leistung und Führung beurteilt.
Man beschäftigt sich ausführlich, und das schlägt sich im Stil nieder, nur mit einem
Mitarbeiter, der einem in der Zeit der Mitarbeit hervorragende Arbeit geleistet hat.

3.3 Das selbst formulierte Zeugnis

Es scheint mir ein Märchen, dass Mitarbeiter sich freuen, wenn sie ihr Zeugnis selbst formulieren dürfen, da ihr Vorgesetzter hierfür zu faul sei. Auch Mitarbeiter sind „bequem“. Die Formulierung eines wirklich qualifizierten Zeugnisses ist eine aufwändige Angelegenheit, für die selbst ein erfahrener Personalmanager mindestens eine Stunde Zeit aufwenden muss. Überzogene, wenig professionell wirkende Zeugnisse stimmen die Beurteiler skeptisch. Zeugnisberater erstellen ja gerne gegen ein „angemessenes Entgelt“ aus dem Rohmaterial einen „qualifizierten Zeugnisentwurf“ für Menschen, die sie nicht persönlich beurteilen können.

3.4 Formfehler und Rechtschreibfehler

Stammt das Zeugnis aus der Feder eines Handwerkers, sind andere Maßstäbe anzulegen. Weist ein Zeugnis jedoch, wenn ein professionelles Zeugnis erwartet hätte werden können, erhebliche Form- und Rechtschreibfehler auf, ist auch hier besondere Vorsicht geboten.

3.5 Interesselos formuliertes Zeugnis

Ein lahm formuliertes Zeugnis lässt auf Interesselosigkeit des Verfassers schließen. Dies kann bedeuten, dass er dem Beurteilten wenig wohlwollend gesonnen ist. Auch hier werden aufmerksame Personalmanager die Hintergründe erforschen.

3.6 Was ist zu erwarten?

Profis prüfen Zeugnisse immer unter dem Gesichtspunkt, „was ist zu erwarten?“ Bei einem Buchhalter sollte etwas über seine Gewissenhaftigkeit gesagt werden. Bei einer Sekretärin könnte ihre Umsicht und Verschwiegenheit betont werden. Beim Marketingleiter sind dies seine Marketingkonzeptionen und Werbefeldzüge. Bei einem Vertriebsleiter die Erschließung neuer Absatzwege plus Umsatzsteigerung.

3.7 Entwicklung

Der entscheidendste Punkt in dem Zeugnis eines hochqualifizierten Mitarbeiters ist dessen Entwicklung, besonders wenn er langjährig im Unternehmen tätig war. Startet und beendet ein Mitarbeiter mit einer kaum erweiterten Aufgabenstellung, so ist dies wesentlich negativer, als die oft übermäßig herangezogenen Leistungsnoten. Aus der Erweiterung ergibt sich das Entwicklungspotenzial, das ein Mitarbeiter besitzt.

3.8 Fort- und Weiterbildung

Besonders eine qualifizierte Fortbildung, die auf Eigeninitiative beruht, ist beachtenswert. Ebenso wichtig ist die aktive Mitwirkung an innerbetrieblichen Schulungsveranstaltungen, beispielsweise als langjähriger Referent im Rahmen der Fortbildung anderer Mitarbeiter. Ferner auch in der Betreuung von Praktikanten, Auszubildenden oder BA-Studenten. Aus einem derartigen Engagement lässt sich die Eignung für Führungsaufgaben ableiten.

3.9 Leistungsbeurteilung

In manchen Zeugnissen finden sich zu der erzielten Leistung nur unpräzise Angaben. Die Beurteilung der Leistung ist aber sicherlich mit einer der wesentlichen Punkte. Es sind nur bedeutsame Leistungen zu nennen. Unwichtiges vermittelt Negatives. Die Formulierungen müssen präzise, aussagefähig und aktiv in der Darstellung sein. Eine zu ausführliche Leistungsbeurteilung, Füllworte anstatt Fakten, muss aber kritisch gesehen werden. Eine sehr kurze Beurteilung, die die besonderen Erfolge knapp aber äußerst positiv herausstellt, wird immer als gut empfunden. Umfasst die Beurteilung langfristige Zeiträume sollte die Entwicklung herausgestellt werden. Ein Mitarbeiter, der mit einer bestimmten Aufgabenstellung beginnt und diese dann treu und brav viele Jahre ausübt ist sicher ein verdienstvoller Mensch, er wird aber im und für das Unternehmen nur außerordentlich wenig verändert haben.

3.10 Initiative

In diversen Zeugnisträgern wird gerne die „Eigeninitiative“ herausgestellt. Einer **eins** entspricht da beispielsweise: „Er / sie zeigte sehr viel Eigeninitiative“. Einer **zwei**: „Er / sie zeigte viel Eigeninitiative“. Und was hat er geleistet - nichts? Professionell sind solche Empfehlungen nicht. Profis unterscheiden zwischen denjenigen, die weisungsgebunden arbeiten - und da wird dann der gezeigte Fleiß sowie die Sorgfalt beurteilt und denjenigen, die weitgehend eigenverantwortlich arbeiten und dann interessiert vorrangig, welche Projekte / Aufgaben jemand aufgegriffen und erfolgreich realisiert hat. Entscheidend ist auch hier, was letztlich der erzielte Nutzen für das Unternehmen war. Und dieser Nutzen sollte auch konkretisiert, also mit Zahlen unterlegt werden. Gerade bei der Bewertung von Führungskräften sollte das selbstverständlich sein. Initiative ohne Nutzen entspricht einem Ventilator, der nur die warme Luft verwirbelt.

3.11 Führung oder Verhalten im Arbeitsverhältnis

Negativ ist eine Verhaltensbeurteilung, in welcher zwar das Verhalten gegenüber Kollegen erwähnt wird, dasjenige gegen Vorgesetzte und externe Stellen aber fehlt. In welcher Reihenfolge die zu erwarteten Stellen aufgeführt werden ist nachrangig. Wer aus der Reihenfolge Schlüsse zieht, handelt hiermit wenig professionell, denn ein Vorgesetzter, der ein Zeugnis für einen Mitarbeiter selbst erstellt, setzt seine Person häufig an die „letzte“ Stelle.

3.12 Mitarbeiterführung

Besonders bei Führungskräften wird hier erwartet, dass eine Aussage zur Mitarbeiterführung erfolgt und zwar so, dass er „diese jederzeit so führte, dass überdurchschnittliche Leistungsergebnisse erzielt wurden“. Das Wesen einer Führungskraft ist es ja gerade, dass die Mitarbeiterführung viel bedeutender ist, als gegebenenfalls der eigene Fleiß, der eher auf einen „Fachspezialisten“ hinweist.

3.13 Schlussformel

Der Dank und die guten Wünsche werden oftmals in der Bedeutung überbewertet. Gerade bei hoch qualifizierten Nachwuchskräften sind die Gründe für einen Wechsel meist sehr vielschichtig. Ausschlaggebend können Spannungen zum Vorgesetzten sein. Die können darin begründet sein, dass der Vorgesetzte Angst um seinen „Stuhl“ hatte, oder auch darin, dass die Ansichten über einzuschlagende Strategien auseinandergehen. Besonders bei ehrgeizigen Menschen fällt diese Formel deshalb oft eher bescheiden aus.

3.14 Zeugnisbewertungen

Auch die Zeugnisbenotung ist inflationär. „Alte“ Zeugnisse sind um eine Note „aufzuwerten“. Es ist leider ein Problem unserer Zeit, dass sich die meisten Menschen mehr dünken als sie sind. Das beginnt bei den Schulnoten, wo einst eine „1“ in der Abiturnote etwas besonders Erwähnenswertes war. Inzwischen hat sich die „1“ fast schon zu einer normalen Note entwickelt. Dasselbe gilt für Hochschuldiplome, wo es fast schon negativ gesehen wird, wenn die Diplomarbeit nicht mindestens mit einer „1“ bewertet wurde. Gute Zeugnisse weisen Substanz in der Bewertung auf. Substanz bedeutet, dass das was erwähnt wird auch weitgehend qualifiziert und nach Möglichkeit quantifiziert wird.

3.15 Aussage zur Beendigung

Jeden potenziellen Arbeitgeber interessiert natürlich sehr, aus welchen Gründen ein Mitarbeiter seinen früheren Arbeitgeber verlassen hat oder dies will.

Der im Zeugnis angegebene Grund ist „dauerhaft“.

Steht im Zeugnis: „Auf eigenen Wunsch“, kann der Arbeitnehmer Probleme bekommen, wenn er eine anschließende längere beschäftigungslose Zeit erklären muss.

Besonders wortreiche Begründungen für den Austrittsgrund sind fast immer ein Grund, diesen Punkt nachhaltig zu hinterfragen.

3.16 Ort, Datum und Unterschrift

Fehlt die Unterschrift des Fachvorgesetzten ohne jegliche weitere Begründung, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass dessen Verhältnis zum Mitarbeiter zerrüttet war.

Aus den erkennbaren Vollmachten (ppa., i. V. etc.) ergibt sich auch der Stellenwert, den der ausscheidende Mitarbeiter im Unternehmen innehatte oder der ihm zugebilligt wird. Was gegebenenfalls zu negativen Interpretationen führen kann.

4. Zu berücksichtigende weitere Einflussfaktoren

4.1 Anforderungen durch die Arbeitsgerichte

Arbeitsgerichte halten sich an das, was „öffentlich“ als allgemeingültig gehandelt wird.

Somit prägen auch wenig professionelle Zeugnisratgeber höchstrichterliche Urteile.

Das herausragende Zeugnis orientiert sich jedoch eher nicht an einer „Zeugnissprache“, denn es wird wie ein Maßanzug auf den Menschen zugeschnitten, für den es erstellt wird.

Erstellen Rechtsanwälte „Zeugnisratgeber“, beachten sie dies mangels Fachkenntnis nicht.

Seitens der Arbeitsgerichte gibt es eine Vielzahl an Entscheidungen zu der Gestaltung von und den Bewertungen in Arbeitszeugnissen. Besonders wichtig sind BAG-Entscheidungen.

4.2 Zeugnisgeneratoren

Automatenhafte Formulierungen finden sich in den sogenannten Zeugnisgeneratoren.

Kein Profi wird jemals ein Zeugnis vorwiegend aus vorgefertigten Bausteinen erstellen.

Wobei die Arbeit des Erstellens ja vorwiegend in dem liegt, was der zu Beurteilende in der Zeit seiner Betriebszugehörigkeit geleistet hat. Wie war seine Entwicklung?

War sie aufsteigend, gleichbleibend - oder musste seine Aufgabe reduziert werden?

4.3 Optimieren von Arbeitszeugnissen

Im Zeitalter des Computers ist die „Modifizierung“ eines Arbeitszeugnisses leicht möglich. Besonders „Clevere“ erstellen sogar das komplette Zeugnis auf einem Geschäftsbriefbogen selbst. Hierdurch lassen sich sogar Zeiten der Beschäftigungslosigkeit kaschieren. Wer erwischt wird, kann fristlos gekündigt werden und erhält u. U. eine Vorstrafe. Allerdings sind Zeugnisfälschungen mit Sicherheit nicht so häufig, wie es von den natürlich höchst uneigennützig handelnden Detekteien gerne postuliert wird. Nicht überall werden nur fügsame und besonders pflegeleichte „Teamplayer“ gesucht. Der Querdenker ist in einigen Unternehmen allerdings auch nicht besonders gefragt. Das Zeugnis sollte dem Mitarbeiter entsprechen, ansonsten läuft er Gefahr, dass er für die falsche Aufgabe ausgewählt und damit auch falsch eingesetzt wird. Dies kann letztlich sogar zu seinem Scheitern in der neuen Aufgabe führen.

4.4 Vorlage eines „einfachen“ Arbeitszeugnisses

Wird ein einfaches Arbeitszeugnis von jemanden vorgelegt, von dem aufgrund seiner Tätigkeit ein qualifiziertes Zeugnis hätte erwartet werden können, ist von erheblichen Störungen im Arbeitsverhältnis auszugehen, die zu sehr negativen Bewertungen in einem qualifizierten Zeugnis geführt hätten.

5. Zeugnissprache oder Zeugniscode

5.1 Interpretation der Zeugnissprache

Professionelle Personalmanager berücksichtigen „Zeugniscodes“.
Sie werden diese allerdings nicht so verwenden, wie gerne suggeriert wird.
Spitzfindige Formulierungen versteht sowieso jeder anders und somit auch nicht so, wie sie angeblich gemeint sind.
Die ganzen „Zeugniscodes“ werden ja vorwiegend von Gewerkschaften regelmäßig als Serviceleistung für ihre Mitglieder veröffentlicht.
Und die Medien drucken das ja dann ganz gerne als Geheimwissen ab.
Nur, wie sollen Personalmanager Zeugnisse lesen, wenn das tatsächlich das geheime Wissen eines kleinen Zirkels ist?
Auch die Arbeitsgerichte haben einige Wertungen „zementiert“.
Diese finden Sie in einschlägigen Sammlungen von Urteilen.

5.2 Spitzfindigkeiten

Falsch sind ebenso Beurteilungen, die sich daran orientieren, wer zuerst genannt wurde. Beispielsweise in der Reihenfolge bei der Beurteilung des Sozialverhaltens. Kommt der Vorgesetzte zuletzt, also nach den Kollegen und den Geschäftspartnern etc., sei das kein gutes Zeichen wird behauptet. Erstellt ein Vorgesetzter ein Zeugnis, wird er sich selbst häufig aus Höflichkeit an den Schluss stellen, schon hieraus ergibt sich wie hanebüchen solche Feststellungen sind. Wortklaubereien und Vermutungen sind selten hilfreich.

5.3 Einzelbewertungen

Schlimm finde ich es, wenn selbst ernannte „Zeugnissachverständige“ aus Zeugnissen einzelne Bewertungen herauspicken und diese dann in „gut“ oder „schlecht“ einteilen. Beispielhaft sei eine Beurteilung dieser Art: Herr Schmidt war ein engagierter Mitarbeiter, der bereit war, auch zusätzliche Arbeiten zu übernehmen. Laut dem „Ratgeber“ eine schlechte Beurteilung, da stets, jederzeit, sehr, immer oder überdurchschnittlich fehlen würde. Für mich ist so eine Bewertung zunächst positiv. Ob sie das bleibt, ergibt sich erst aus dem Gesamtbild, das mir das Zeugnis auch hinsichtlich seines Erstellers vermittelt. Interessanterweise veröffentlichen vorwiegend die Gewerkschaften von Zeit zu Zeit die angebliche Geheimsprache der Personalchefs. Nur woher sollen Personalchefs die Geheimsprache kennen, wenn diese tatsächlich „geheim“ ist?

5.4 Klarheitsgebot

Personalmanager halten ihre Zeugnissprache „klar“ und die Formulierungen positiv, das verlangt zudem das Klarheitsgebot bei der Erstellung von Zeugnissen. Negativ zu bewertende Äußerungen wie „Schwierigkeiten im ...“ oder „trotz der unglücklichen ...“, sollten in Zeugnissen vermieden werden. Kritisch bewerte ich zudem den Einsatz von Füllwörtern, die Unbedeutendes in einem Wortgeschwafel zu einem nur dem Anscheine nach Bedeutenden stilisieren sollen. Noch aussagefähiger aber ist es, wenn ein Arbeitszeugnis nicht aussagefähig ist. Gelegentlich liest man ja ein Zeugnis und fragt sich, was da eigentlich drin steht? Es wird offensichtlich bewusst vernebelt, um Negatives nicht präzise benennen zu müssen und trotzdem dem „Wahrheitsgebot“ noch vollinhaltlich zu entsprechen.

5.5 Sprachschöpfungen aus dem Zeugniscode

Für „Puristen“ noch einige Sprachschöpfungen aus dem Repertoire der „Profis“:
Stets zu unserer vollsten Zufriedenheit. Stets zu unserer vollen Zufriedenheit.
Zu unserer vollen Zufriedenheit. Zu unserer Zufriedenheit.
Er hat sich bemüht. Findet leider nicht das Wohlwollen der Arbeitsgerichte,
obwohl jemand, der sich im Rahmen seiner Kräfte und seines Könnens bemühte,
ein besserer Mitarbeiter sein kann, als derjenige, dem alles mit leichter Hand gelang.

5.6 Superlative wirken negativ

Keiner beschrieb die edlen Wilden so schön wie Karl May, der Fantasieschriftsteller.
Der „gute“ Indianer war immer der aller reinste, der Böse immer und stets böse.
Auf erwachsene Menschen wirkt der Gebrauch zu vieler Superlative übertrieben
und somit unglaubwürdig. Warum soll dies in Arbeitszeugnissen nicht ebenso sein,
wenn sich hier stets, jederzeit, immer, außerordentlich etc. in einem Übermaße findet?
Im Übrigen ist es so, wenn in einer langjährigen Tätigkeit keine weitere Entwicklung
erkennbar ist, nützen auch die tollsten Lobpreisungen in lauter Superlativen nichts.

6. Meine Erkenntnis

Je kritischer und detaillierter sich ein Zeugnis mit den Leistungen des Mitarbeiters auseinandersetzt, umso qualifizierter ist der Vorgesetzte, der es erstellt hat.
Umso qualifizierter der Vorgesetzte, umso mehr hat der Mitarbeiter bei ihm gelernt.
Der Qualifizierte, der nicht nur zuarbeitende Mitarbeiter, der Aufsteiger, der sich immer wieder neu orientieren musste, zeichnet sich durch ein Zeugnis aus, das sich nicht in banalen Lobpreisungen erschöpft. Sein Zeugnis bewertet ihn gut, aber durchaus kritisch.
Im Übrigen kann man häufig eher das fühlen, was einer tatsächlich aussagen wollte.
So kann ein scheinbar gutes Zeugnis, wenn man es auf sich wirken lässt, zu einem mittelprächtigen oder gar schlechten Zeugnis werden. Umgekehrt funktioniert das natürlich ebenso. Manche Beurteiler beherrschen einfach die Grundlagen der Erstellung eines Zeugnisses nicht. Aus einem „er bemühte sich immer“ wird dann plötzlich eine Bewertung, die hohes Lob beinhaltet. Denn, wenn einer sich bemüht, hat er sich ja angestrengt und wollte alles richtig machen. Es gibt zudem Künstler, die mit Worten spielen - und Nichtkünstler, die diese Worte nicht nachvollziehen können.

Zeugnis

Herr Paul Muster, geboren am 25. Januar 1950, trat am 1. Juni 1985 als Leiter des Geschäftsleitungsbereiches Produktion in unser Unternehmen ein.

Als Prokurist gehörte er der Geschäftsleitung an, die ferner aus den beiden Geschäftsführenden Gesellschaftern sowie den Prokuristen für Konstruktion und Verwaltung besteht.

Herrn Muster waren die Mechanische Fertigung sowie der Werkzeugbau mit der jeweiligen Arbeitsvorbereitung zugeordnet. Ferner die Montagebereiche für alle Produktgruppen, der Schaltschrankbau und das E-Teile-Lager.

Herr Muster war für rund 500 Mitarbeiter in diesen Bereichen verantwortlich. Als Produktionsleiter optimierte Herr Muster kontinuierlich alle Fertigungsabläufe. Diese sowohl produktionstechnisch als auch in der fertigungstechnischen Verbesserung der zu produzierenden Maschinen bzw. Maschinenteile. Im Laufe seiner langjährigen Mitarbeit konnte er hierdurch die Fertigungskosten bei erheblich verbesserter Effizienz nachhaltig reduzieren.

Komplexe Projekte mit einer erheblichen Bedeutung für unser Unternehmen initiierte, konzipierte und realisierte Herr Muster insbesondere in neuen Technologien. Seine Fähigkeiten in der Konzeption, Planung und Realisierung waren gleichermaßen ausgezeichnet.

Seine Mitarbeiter führte und förderte Herr Muster jederzeit so, dass auch diese überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen konnten. Herr Muster hat sich in jeder Beziehung und in umfangreichem zeitlichem Umfang für das Unternehmen und dessen Belange eingesetzt.

Als Mitglied der Geschäftsleitung vertrat er das Unternehmen nach innen und außen in einer ausgezeichneten Weise. Besonders hervorzuheben ist seine persönliche und fachliche Akzeptanz bei seinen Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Er hat erheblich dazu beigetragen, dass das Unternehmen eine positive Entwicklung in einem zeitweise sehr schwierigen Marktumfeld realisieren konnte. Herr Muster berichtete an die Geschäftsführenden Gesellschafter.

Nachdem Herr Muster sich außerhalb unseres Unternehmens beruflich erheblich verbessern konnte, nahm er diese Chance wahr. Wir verlieren in ihm eine tatkräftige Führungskraft und einen integren Menschen, der sich hervorragend in unser Geschäftsleitungsteam integriert hatte.

Wir danken Herrn Muster für seine langjährige überaus erfolgreiche Mitarbeit und wünschen ihm auch weiterhin in beruflicher und privater Hinsicht sehr viel Erfolg.

Musterhausen, 30. März 2009

Geschäftsführender Gesellschafter

1. Dienstleister

Vor einigen Jahrzehnten verzierte ein Personalberater die Tür zu seiner Villa mit dem stolzen Schriftzug **HEADHUNTER** - und viele waren beeindruckt. Dies entnahm ich seinerzeit den Berichten der Tages- und der Fachpresse. Personalberater sind Dienstleister - nicht mehr - aber auch nicht weniger. Wer seinen Beruf als Personalberater ernst nimmt, dient seinem Kunden und niemals der eigenen Eitelkeit, indem er sich oder seine Arbeit glorifiziert.

2. Personalwesen

Hochkarätige Fachleute sind in jedem Unternehmen zunächst auch „Kostenträger“. Sie verursachen dann unnötige Kosten, wenn das „Hochkarätige“ ungenutzt bleibt. Personalbetreuung und -beschaffung sind in jedem Unternehmen sensible Bereiche. Es ist deshalb verständlich, wenn Unternehmen hierbei eigene Mitarbeiter bevorzugen. Die Frage ist nur, können sich Unternehmen diesen Luxus wirklich dauerhaft leisten. IT-Leistungen wurden „outgesourct“ obwohl auch die IT strategisch gesehen wird. Was sich in der Informationstechnologie schon lange aus Kostengründen vollzogen hat, wird über eine absehbare Zeit auch für den Personalbereich unvermeidbar sein.

3. Personalmanager

Selbst die Personalmanager, die fast ausschließlich nur Mitarbeiter „beschaffen“, haben nur einen begrenzten Einblick in den Personalmarkt, da sie fokussiert arbeiten. Die Führungskräfte werden sowieso oft von der Geschäftsleitung direkt verantwortet. Da Geschäftsführer über zu wenig Zeit verfügen, vernachlässigen sie dieses Thema. Geschäftsführer und Personalmanager sollten Delegierbares deshalb auch delegieren.

4. Loyalität

Arbeitet ein Unternehmen mit einigen wenigen, spezialisierten Beratern über Jahre, entwickelt sich zwischen Unternehmen und Beratern ein hohes Vertrauensverhältnis. Die Berater kennen die Firma nach einiger Zeit so gut wie interne Personalmanager - verursachen aber nur dann „Kosten“, wenn sie für das Unternehmen tätig werden. Ihre Loyalität zum Unternehmen ist sicherlich nicht geringer als die eines Internen. Externe Top-Spezialisten auf Zeit bewähren sich gegenüber internen Generalisten.

5. Imagebroschüren

Als ehemaliger Personalmanager habe ich viele Hochglanzbroschüren gesammelt, die mir die unterschiedlichsten Personalberater im Laufe der Jahre zugeschickt haben. Die qualitativen Aussagen haben sich fast identisch in allen Broschüren wiederholt. Deshalb habe ich auch nach 20 Jahren noch keine eigene „Imagebroschüre“ erstellt.

6. Auswahl eines Personalberaters

Wer nach Katalog bestellt, entscheidet sich auf der Basis der Werbebotschaften. Ein Prospekt mit wunderschönen Fotografien löst Begehren und Kaufimpulse aus. Die Auswahl eines Personalberaters sollte jedoch wie die einer Führungskraft erfolgen. Einmalige Geschäfte mit Personalberatern sind weder für Sie noch für diesen effizient. Nehmen Sie den, den Sie als Personalmanager für Ihr Unternehmen einstellen könnten.

7. Zusammenarbeit mit Personalberatern

Einen externen Personalberater sollten Sie so führen wie einen internen Manager. Wer den Personalberater nur „wursteln“ lässt, erhält kein sinnvolles Ergebnis. Sie führen Ihre Manager effizient und dies sollten Sie auch bei Externen tun. Wer seine Führungskräfte nicht steuert, erzielt nur unzureichende Ergebnisse. Ihren Personalberater steuern Sie effizient, wenn Sie offen mit ihm kooperieren.

8. Image im Personalmarkt

In den zurückliegenden Jahren konnten wir in nicht wenigen Fällen beobachten, dass potenzielle Bewerber sich auf Anzeigen eines Kunden nicht mehr bewarben. In einer später angesetzten Direktsuche haben wir dann unsere Kandidaten befragt, ob sie die Anzeigen gesehen haben und warum sie sich dann nicht beworben hätten. Meist erhielten wir Antworten, die vorwiegend das Personalimage des Kunden betrafen. Manche fürchteten, dass dieses spezielle Unternehmen so hohe Anforderungen stellt, dass sie von vornherein keinerlei Chance sahen und sich deshalb auch nicht bewarben. Häufig wurde auch die Auffassung vertreten, dass die Fluktuation sehr hoch wäre, da dieses Unternehmen in der Vergangenheit häufig Stellenanzeigen geschaltet hätte. Alles Gründe, die wir unseren Kandidaten in der Direktsuche „ausreden“ konnten. Letztendlich wurden Kandidaten eingestellt, die auch die Anzeigen gelesen hatten.

9. Vorteile für Kandidaten

Die Einschaltung eines Personalberaters hilft den Bewerbern, ihr „Gesicht“ zu wahren. Ein Personalberater arbeitet im Vorfeld fast immer „vertraulich“, so dass ein Bewerber seine Qualifikation problemlos ohne erkennbare Nachteile für sich überprüfen kann. Erst wenn der Personalberater seine Eignung bestätigt hat, muss er sich „outen“.

10. Vorteile für Klienten

Sowohl die anzeigengestützte Suche als auch die Direktsuche über Personalberater erschließt mit Sicherheit einen größeren und somit zutreffenderen Bewerberkreis. Qualifizierten Personalberatern stehen darüber hinaus Instrumentarien zur Verfügung, über die Personalmanager in den Unternehmen nicht in diesem Umfang verfügen.

11. Anzeigenkonzeption

Ein qualifizierter Berater erstellt für Sie das Layout für Ihre zukünftigen Anzeigen.

12. Stellenanzeigen

Eine gute Stellenanzeige ist informativ, liest sich angenehm und ist leicht verständlich. Eine schlechte Anzeige enthält langatmiges „Geschwafel“ in Form von Adjektiven. Je weniger der Ersteller einer Stellenanzeige begriffen hat, was wirklich gesucht wird, um so mehr füllt er seine eigenen Wissenslücken mit kreativen Wortschöpfungen. Suchen „Werbeschaffende“ für sich selbst, reichen ihnen für die Anzeige wenige Worte. Erstellen sie eine Anzeige für einen Kunden, kommt diese meist „staatstragend“ daher. Eine Stellenanzeige mit wenigen, aber den „richtigen“ Worten zu erstellen ist aufwändig. Geschwafel hingegen lässt sich meist „Baukästen“ entnehmen und einfach einsetzen.

13. Direktsuche

Nicht zutreffend ist die Ansicht einiger Unternehmen, dass die grossen Beratungen über Datenbanken mit allen Qualifikationen verfügen, die sie je suchen könnten. Die Datenbanken befinden sich heutzutage bei den bedeutenden Stellenbörsen. Für eine erfolgreiche Direktsuche entscheidend ist die Kenntnis der Instrumentarien sowie der Fleiß der Searcherinnen und die Erfahrung des gewählten Personalberaters. Der Bewerbermarkt und die Personalsuche bewegen sich in einem dynamischen Prozess.

14. Training der Personalreferenten

Nach ihrer Einarbeitung beginnen Absolventen im Personalwesen vieler Unternehmen als Referent im Bereich Personalmarketing mit dem Schwerpunkt Rekrutierung. In den Hochschulen wird selten das Wissen vermittelt, das die Selektion voraussetzt. Qualifizierte Personalberater besitzen dieses Wissen und können es auch vermitteln. Die Schulung unerfahrener Personalreferenten könnte hierdurch qualifiziert erfolgen.

15. Führungskräfteförderung

Wer es dem Personalberater zutraut, hochkarätige Kandidaten zutreffend zu beurteilen, sollte dessen Know-how ebenso für seine firmeninternen Aufgabenstellungen nutzen. Hierzu gehört an vorderster Stelle die fachkundige Förderung der Führungskräfte.

16. Führungskräfteentwicklung

Gegenüber einem internen Personalmanager öffnen sich Führungskräfte eher nicht. Sie würden ja damit zugeben, dass sie ihre Führungsposition nur ungenügend ausfüllen. Deshalb ist es sinnvoll, solche Aktivitäten an einen externen Berater zu vergeben. Er könnte auch die gesamte Konzeption für die Führungskräfteentwicklung erstellen.

17. Einarbeitung neuer Führungskräfte

Starten neue Führungskräfte in einem Unternehmen, dürfen sie nicht fehlbar sein. Kollegen zu fragen verbietet sich oft, da Neue nicht wissen, wer sich fair verhält. Aus diesem Grunde sollte zumindest für neu eingestellte Führungskräfte ein Coach für eine definierte Zeitspanne bestellt werden und dies könnten Personalberater sein. Die Führungskraft kann „vertrauensvoll“ alles fragen, was ihr fragenswert erscheint und sie kann sicher sein, dass der Personalberater sie fair und objektiv unterstützt.

18. Selektionsschulung für Führungskräfte

Führungskräfte sind stets unfehlbar - oder dürfen fehlendes Wissen niemals zugeben. Wer als Personalberater tätig ist, weiß welche Fehler in der Auswahl begangen werden. Es wäre deshalb empfehlenswert, Führungskräfte in kleinen Gruppen in der Auswahl von Mitarbeitern von der Bewerbungsunterlage bis zum Bewerbungsgespräch zu schulen. Unterweisungen können begleitend im Rahmen von Auswahlprozessen stattfinden.

1. Direct Search

Seit Mitte der siebziger Jahre setzen Unternehmen zunehmend auf Direct Search. In den ersten Jahren ausschließlich für hohe und höchste Managementpositionen. Zwischenzeitlich aufgrund hervorragender Ergebnisse auch im Mittelmanagement, wobei heutzutage selbst hochkarätige Spezialisten über diesen Weg gesucht werden.

2. Königsdisziplin

Seit ihrem Start ist die Direktsuche die „Königsdisziplin“ unter allen Suchwegen. Die Berater im Direct Search verfügen über ein Studium und Führungserfahrung. Auch ihre Mitarbeiterinnen im Research besitzen meist einen Hochschulabschluss. Sitz und Büroausstattung der Beratungen entsprechen dem elitären Anspruch.

3. Kunden

Große und kleine mittelständische Unternehmen nützen heute genauso den Suchweg des Direct Search wie national und international tätige Konzerne. Das Vertrauensverhältnis zwischen den Beratern und ihren Kunden ist hoch. Das schnelle „Einmalgeschäft zwischendurch“ ist im Direct Search nicht sinnvoll. Der Ehrenkodex der Berater besagt, dass ein Kunde auch dann „tabu“ bleibt, wenn er nicht mehr mit ihnen - aus welchem Grunde auch immer - zusammenarbeitet.

4. Akquise

Berater, die in der Direktsuche tätig sind, arbeiten dauerhaft für wenige Kunden. Neukundenakquise findet im Allgemeinen nur in einem geringen Umfange statt. Auch Kunden empfehlen „ihren Berater“ so gut wie niemals an andere weiter.

5. Angebote

Angebote in der Direktsuche beinhalten eine Beschreibung des Unternehmens. Ausführlich wird ferner die Position mit Aufgaben und Verantwortung beschrieben. Diese „Job Descripton“ beinhaltet auch die fachlichen und persönlichen Anforderungen. Hinzu kommen Angaben zur Unterstellung, der Vergütung und dem Altersrahmen. Diese Informationen verwendet der Berater zur Unterrichtung seiner Kandidaten. Die Angaben werden seitens des Kunden überprüft, korrigiert und freigegeben.

6. Mandate

Mandate in der Direktsuche sind nur im Ausnahmefall keine Exklusiv-Aufträge. Sie beinhalten die Suchposition entsprechend dem Angebot und die Bedingungen. Immer geregelt wird der Leistungsumfang, das Honorar und die Verpflichtungsdauer. Eine Suchverpflichtung wird meist auf 6 Monate festgelegt - qualifizierte Berater suchen auch darüber hinaus - die Ausstiegsklausel wird nur bei Störungen relevant.

7. Garantie

Kündigt ein eingestellter Bewerber in der Probezeit wird üblicherweise ein weiterer Kandidat honorarfrei gegen die Erstattung der direkten Kosten gesucht.

8. Honorar

Das Honorar in der Direktsuche beträgt gewöhnlich 30% des Jahreseinkommens. Es kann aber auch der Schwierigkeit entsprechend als Festbetrag vereinbart werden. Das „Mediamarkt-Prinzip“ ist in der Direktsuche nicht üblich und zudem gefährlich. Ein Unternehmen kann durch unsachgemäß betriebene Direktsuche Schaden nehmen. Ist der Ruf in diesem Bereich erst ruiniert, kann er nur sehr schwer repariert werden.

9. Liquidation

Das Honorar wird vorwiegend in 3 bis 4 zeitlich gestaffelten Raten liquidiert. Meist ist ein Drittel zu Beginn der Suchaktion fällig, das zweite Drittel nach etwa einem Monat und das dritte Drittel wird mit Abschluss des Suchauftrages fakturiert.

10. Research

Für Researcher ist eine ausgezeichnete Allgemeinbildung ein unabdingbares Muss. Die Kandidaten haben meist studiert und erwarten ein entsprechendes Niveau. Darüber hinaus benötigen Researcher einen außerordentlich ausgeprägten Fleiss und eine hohe Bereitschaft zur Eigenmotivation plus gute IT-Anwenderkenntnisse. Auf die Direktsuche spezialisierte Berater arbeiten mit angestellten Researchern. Hierbei ist meist eine Researcherin dem Berater - auch assistierend - fest zugeteilt. Es gibt jedoch auch die Möglichkeit, freie Mitarbeiter als Researcher einzusetzen. Hier ist die langfristige Zusammenarbeit zwischen Berater und Research wichtig.

11. Briefing des Researchers

Alles was der Berater über den Klienten und sein Unternehmen weiß, sollte auch der Researcher wissen, damit er qualifiziert arbeiten kann. Alle Fragen, die ein potenzieller Kandidat im Laufe eines Gespräches stellt, sollten beantwortbar sein, auch wenn sie nicht immer beantwortet werden. Dies setzt natürlich eine genaue Kenntnis des Unternehmens, seiner Marktposition, dem Marktanteil, der Mitbewerber und seiner Reputation voraus. Ebenso die Kenntnis der Organisation und des Standortes mit Lebensqualität.

12. Zielfirmenliste

Die zutreffenden Zielfirmen zu ermitteln erfordert ein umfassendes Know-how. Berater, die hierbei nachlässig vorgehen, suchen extrem aufwendig - und vergeblich. Die Zielfirmenliste sollte auch mit dem Klienten abgestimmt werden, dies auch schon deshalb, um keine „geschützten“ Unternehmen aus Unkenntnis aufzunehmen. In der Zielfirmenliste sollten die relevanten Marktsegmente definiert werden, beispielsweise Wettbewerber, Größe der Zielfirmen und Positionsebene. Die Positionsebene ist wiederum von der Größe des Unternehmens abhängig. Randbereiche für eine eventuell spätere Erweiterung sollten ebenfalls fixiert werden.

13. Kandidatenprofil

Eine Researcherin muss die Aufgabenschwerpunkte des Gesuchten verstehen. Ferner muss sie seine hierarchische Eingliederung mit Über- und Unterstellung kennen. Damit sie überprüfen kann, ob der Kandidat auch vom Gehaltsrahmen her passt, sollte sie auch das vorgesehene Gehalt inklusive besonderer Nebenleistungen kennen. Ebenso sollte sie wissen, welcher Typus bevorzugt wird oder auch nicht passt. Deshalb ist es vorteilhaft, wenn Researcher den Kunden auch persönlich kennen.

14. Arbeitsmittel

Hierzu gehört zunächst die „Suchliste“ mit Firmennamen und Telefonnummern. Diese Suchliste kann auch dem Klienten gegenüber als Nachweis dafür dienen, was geleistet wurde, wenn sich ein Auftrag hinzieht oder nicht erfüllbar ist. Allerdings muss der Berater hierbei die Vertraulichkeit gewährleisten können.

15. Sources

Researcherinnen arbeiten auch über sogenannte „Sources“, ihre „Quellen“ sitzen bei Lieferanten, Abnehmern etc. Informationen von Sources werden immer äußerst vertraulich eingesetzt - aber nicht durch die Berater honoriert.

Sources werden auch gerne über Hintergründe im Unternehmen befragt.

- was ist los in diesem Markt - Gesamtmarktlage?
- in welchen Firmen herrscht Unruhe?
- wo findet eine hohe Fluktuation statt?
- wo sind unbeliebte Vorgesetzte?
- was muss ich über die Produkte wissen?

16. Coverstory

Die Identifikation eines Kandidaten erfolgt meist mittels einer Cover-Story.

Für die Cover-Story gilt, je einfacher um so logischer und somit besser.

17. Berater

Seitens des Beraters werden die identifizierten Kandidaten telefonisch interviewt.

Entspricht das Ergebnis den Anforderungen, findet ein persönliches Interview statt.

Für geeignete Kandidaten erstellt der Berater einen „Vertraulichen Bericht“.

Aufgrund dieser Vertraulichen Berichte wählt der Kunde die Kandidaten aus,

die er in seinem Hause für ein weiterführendes Gespräch kennenlernen möchte.

Seitens des Beraters werden der Gesprächstermine mit den Kandidaten abgestimmt.

Der Berater begleitet die Präsentation des Kandidaten beim Kunden persönlich.

Er wirkt, sofern der Kunde dies wünscht, auch bei dem Vertragsabschluss mit.

Durch den Berater findet auch eine Nachbetreuung seines Kandidaten bei dem

Kunden statt - seine Dienstleistung geht also über den Vertragsabschluss hinaus.

18. Vertragsabschluss

Suchaufträge im Direct Search wurden in der Vergangenheit erfolgreich abgeschlossen.

Fand ein Abbruch statt, ging er meistens auf das suchende Unternehmen zurück.

Gründe hierfür waren oft eine geänderte Strategie oder wirtschaftliche Gegebenheiten.

In den letzten Jahren hat sich das geändert, da die Wechselwilligkeit stetig abnahm.

1. Personalberatungen bestehen auch nur aus Menschen

In vielerlei Hinsicht sollten Sie Ihren Personalberater wie Ihren Rechtsanwalt auswählen. Sie würden keinen beliebigen Anwalt nehmen, nur weil dieser in einer großen Kanzlei arbeitet. Entscheidend ist das Können des Anwalts - und ebenso verhält es sich bei Personalberatern. Ihr Erfolg im Executive Search hängt von dem Know-how und dem Fleiß des Beraters ab. Ganz entscheidend ist, dass zwischen Klient und Berater ein Vertrauensverhältnis besteht.

2. Juniorberater lernen ihr Handwerk erst

Kein Chirurg lernt sein Handwerk wirklich, wenn er niemals selbstständig operieren darf. Juniorberater in den Personalberatungen müssen sich in Projekten erproben und beweisen. Das ist unumgänglich - aber schlecht für Sie, wenn in einer großen Beratung vorwiegend Juniorberater Ihre Aufträge abwickeln und der Seniorberater / Partner nur repräsentiert. Fragen Sie deshalb vor Vertragsabschluss, wer den Suchauftrag für Sie durchführen wird.

3. Direct Search

Besonders im Executive Search zählt die Kompetenz des Beraters gegenüber den Kandidaten. Führungskräfte fordern von ihrem Personalberater, dass er sich auf „Augenhöhe“ befindet. Nur dann lassen sie sich motivieren und öffnen sich ebenso den Fragen des Interviewers. In der Suche von Spezialisten zählt natürlich auch das fachliche Basiswissen des Beraters. Je höher die Spezialisierung des Beraters, umso besser kann es für Sie als Auftraggeber sein. Sie sollten aber darauf achten, dass der Berater über genügend viele Zielfirmen verfügt.

4. Anzeigengestützte Suche

Hier erkennen Sie am schnellsten, wie gut der Personalberater sein Handwerk versteht. Präsentiert er Ihnen einen besonders schlagwortreichen Textvorschlag, kann er nichts. Stellenanzeigen verlangen die Präzisierung der tatsächlich relevanten Anforderungen. Je mehr das Bedeutsame nebulös bleibt, umso weniger erfolgreich wird Ihre Anzeige sein.

5. New- und Outplacement

Führungskräfte so zu „entsorgen“, dass Ihr Ruf nicht beschädigt wird, ist nicht einfach. Große Outplacementberatungen beschäftigen vorwiegend selbst „outgeplacete“ Mitarbeiter. Hohe Professionalität ist auch im New- und Outplacement für den Erfolg entscheidend.

Mandate Personalberater

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

Für die Direktsuche von

XYZ

wird hiermit

Koch Management Consulting

das alleinige Mandat zur Personalberatung erteilt.

Das Projekt beinhaltet die Suche und Auswahl des obengenannten Mitarbeiters mit

- * Ausarbeitung des Anforderungsprofils
- * Erstellen einer Zielfirmenliste
- * Research von und Interviews mit geeigneten Kandidaten
- * Vertrauliche Berichte zu Kandidaten mit Werdegang plus Bewertung
- * Präsentation der vom Klienten ausgewählten Kandidaten
- * Unterstützung bei Vertragsverhandlungen inklusive Konditionen
- * Beratung beim Erstellen eines Einarbeitungsplanes

Koch Management Consulting verpflichtet sich, sämtliche für den Mandanten recherchierten und bestimmten Informationen und Unterlagen geheim zu halten, Bewerbungsunterlagen und Informationen vollständig weiterzuleiten, in ständiger Abstimmung mit dem Mandanten zu handeln und Erklärungen nur im Sinne des Mandanten abzugeben.

Für die Tätigkeit wird ein Honorar von € xyz vereinbart. Das Honorar wird in drei Raten in Rechnung gestellt, wobei die erste mit Auftragserteilung fällig wird, die zweite nach einem Monat, die dritte bei Projektabschluss. Alle anfallenden Aufwendungen sind mit dem Honorar abgegolten. Die Reisekosten der Kandidaten und des Beraters werden entsprechend der steuerlichen Sätze abgerechnet.

Sollte das Projekt nach einem Zeitraum von sechs Monaten nicht abgeschlossen sein, verpflichtet sich Koch Management Consulting noch weitere drei Monate beratend zur Verfügung zu stehen.

Werden im Rahmen dieses Mandates weitere Positionen aufgrund der Aktivitäten von Koch Management Consulting besetzt, wird diese zusätzliche Beratungsleistung mit fünfzig Prozent des Honorarbetrages dieses Projektes fakturiert.

Alle Beträge plus der gesetzlichen Mehrwertsteuer - USt-IdNr. DE144721011.

Auenwald, den

Klient ...

Koch Management Consulting

Für die anzeigengestützte Suche von XYZ

wird hiermit

Koch Management Consulting

das alleinige Mandat zur Personalberatung erteilt.

Das Projekt beinhaltet die Suche und Auswahl des obengenannten Mitarbeiters mit

- * Erstellen des Anforderungsprofils plus Entwurf der Stellenanzeige
- * Empfehlung geeigneter Medien für die Schaltung
- * Vorauswahl von Bewerbern
- * Vertrauliche Berichte mit Werdegang plus Bewertung
- * Präsentation der vom Klienten ausgewählten Bewerber
- * Unterstützung bei Vertragsverhandlungen inklusive Konditionen
- * Beratung beim Erstellen eines Einarbeitungsplanes

Koch Management Consulting verpflichtet sich, sämtliche für den Mandanten recherchierten und bestimmten Informationen und Unterlagen geheim zu halten, Bewerbungsunterlagen und Informationen vollständig weiterzuleiten, in ständiger Abstimmung mit dem Mandanten zu handeln und Erklärungen nur im Sinne des Mandanten abzugeben.

Für die Tätigkeit wird ein Honorar von € xyz vereinbart. Das Honorar wird in drei Raten in Rechnung gestellt, wobei die erste mit Auftragserteilung fällig wird, die zweite nach einem Monat, die dritte bei Projektabschluss. Hinzu kommen noch die Original-Anzeigekosten. Die Reisekosten der Kandidaten und des Beraters werden entsprechend der steuerlichen Sätze abgerechnet.

Sollte das Projekt nach einem Zeitraum von sechs Monaten nicht abgeschlossen sein, verpflichtet sich Koch Management Consulting noch weitere drei Monate beratend zur Verfügung zu stehen.

Werden im Rahmen dieses Mandates weitere Positionen aufgrund der Aktivitäten von Koch Management Consulting besetzt, wird diese zusätzliche Beratungsleistung mit zwanzig Prozent des Honorarbetrages dieses Projektes fakturiert.

Alle Beträge plus der gesetzlichen Mehrwertsteuer - USt-IdNr. DE144721011.

Auenwald, den

Klient ...

Koch Management Consulting

Für das New-/Outplacement der Führungskraft

XYZ

wird hiermit

Koch Management Consulting

das alleinige Mandat zur Personalberatung erteilt.

Das Projekt beinhaltet die Neuplatzierung des obengenannten Mitarbeiters mit

- * Bestandsaufnahme des Werdeganges
- * Analyse der Persönlichkeit
- * Analyse des Potenzials
- * Findung der weiteren beruflichen Zielsetzung
- * Entwickeln der Bewerbungsstrategie
- * Erstellen der Bewerbungsunterlagen
- * Erarbeiten eines Eigeninserates
- * Training der Darstellung im Interview
- * Unterstützung und Betreuung während der Stellensuche
- * Laufende Fortschrittskontrolle und Unterstützung
- * Unterstützung bei Vertragsverhandlung und Entgeltfindung

Koch Management Consulting verpflichtet sich, vertrauliche Informationen und Unterlagen geheim zu halten und stets im Sinne des Mandanten zu handeln.

Koch Management Consulting wird den Mandanten in regelmäßigen Abständen über die eingeleiteten Maßnahmen und erzielte Fortschritte informieren.

Für die Tätigkeit wird ein Honorar von € xyz vereinbart. Das Honorar wird in drei Raten in Rechnung gestellt, wobei die erste mit Auftragserteilung fällig wird, die zweite nach einem Monat, die dritte nach erfolgreichem New-/Outplacement.

Mit dem Honorar sind alle Aufwände abgegolten, ausgenommen gegebenenfalls zu schaltende Eigeninserate für den betroffenen Mitarbeiter.

Alle Beträge plus der gesetzlichen Mehrwertsteuer - USt-IdNr. DE144721011.

Auenwald, den

Klient ...

Koch Management Consulting

1. Empörte

Bewerber reisen erwartungsfroh an, der Pförtner hat keine Information über sie, sie warten deshalb bereits in der Pforte und dann weiter im Besprechungsraum. Sie bekommen weder ein Getränk angeboten, noch eine Erklärung für das Warten und dann sind sie - zur hellen Empörung ihrer Interviewer - auch noch „muffelig“.

2. Geschmückte

Ein Bewerber wurde von einem Unternehmen mit einem überragenden Stilempfinden zu einem Interview mit der promovierten Leiterin eines Geschäftsbereiches eingeladen. Zur Disposition stand eine Hauptabteilungsleiterstelle mit Geschäftsführungskontakten. Beide Ohrläppchen waren frei von Ohringen, wiesen aber kleine Löcher auf. Undenkbar, dass hier eine Führungskraft Ohringe trägt oder jemals getragen hat.

3. Widerborstige

Interviewer beklagen sich häufig, dass Bewerber im Zweitgespräch anders wirken. Häufig haben Bewerber nach dem Erstgespräch wochenlang nichts mehr gehört und die Bewerbung innerlich schon abgeschrieben. Um nichts zu versäumen, nehmen sie den Zweittermin wahr - und verhalten sich hier „widerborstig“.

4. Mißtrauische

Natürlich haben schon viele Unternehmen unterschriebene Verträge verschickt und hierauf wochenlang weder den Vertrag zurückerhalten noch etwas gehört. Wer dann jedoch Bewerbern einen selbst nicht unterschriebenen Vertrag schickt, signalisiert diesem hiermit, dass er ihm offensichtlich nicht im Geringsten vertraut. Warum soll denn dann der Bewerber diesem Unternehmen wirklich vertrauen?

5. Geschockte

Ein neuer Mitarbeiter in einer Leitungsfunktion durfte nach Vertragsunterzeichnung, aber vor seinem offiziellen Arbeitsbeginn, an einer firmeninternen Tagung seines zukünftigen Fachbereiches an einem Tagungsort am Bodensee teilnehmen. In der Tagung gingen die Teilnehmer frei von Sachorientierung so aufeinander los, dass der neu Eingestellte entsetzt über diese Verhaltensweisen sofort kündigte.

6. Gewissenhafte

Ein von einem Personalberater fachlich und persönlich als gut bewerteter Kandidat antwortete im weiterführenden Zweitgespräch mit Unternehmensrepräsentanten auf jede an ihn gestellte Frage erst nach einer sehr lange andauernden Denkpause. Er hatte keinen Blackout - er wollte - wie er später erklärte, nur nichts Falsches sagen.

7. Frustrierte

Mit leichter, meistens mit erheblich zu leichter Hand, werden Absagen verfasst. Die Empfänger sind frustriert, da sie in diese Bewerbung Hoffnungen investierten. Dieses Unternehmen und besonders dessen Produkte sind für sie zukünftig „megaout“.

8. Fluktuierende

Kündigt ein Unternehmen in der Probezeit, war die Auswahlmethodik mangelhaft. Kündigt ein neuer Mitarbeiter nach kurzer Zeit, wurden Erwartungen nicht erfüllt. Der Grundstock für beide Kündigungen wurde bereits im Auswahlprozess gelegt. Hinzu kommen häufig noch zusätzliche Gründe durch eine mangelhafte Einarbeitung. Ein Personalberater kostet zwar Geld, verhindert aber auch manche Fehlentscheidung.

9. Teamfähige

Jeder Neue hat sich in das bestehende Team zu integrieren - das ist die gängige Praxis. Langfristig unterdrücken Unternehmen mit solchen Forderungen jede Individualität. Sie verfügen letztendlich nur noch über stets fügsame und pflegeleichte „Teamplyer“. Jedes Team benötigt aber unterschiedliche Charaktere um erfolgreich zu arbeiten. Vorandrängende ebenso wie die geduldig Sachverhalte analysierenden Denkenden.

10. Choleriker

Die Überbringer schlechter Nachrichten pflegten in grauer Vorzeit geköpft zu werden. Dies trug sicherlich nicht zur Beliebtheit des Berufsbildes eines „Botschafters“ bei. Zudem war diese Handhabung äußerst ungerecht, da die „Wut“ dem Herrn galt, für den dann stellvertretend der unschuldige Überbringer sein Leben lassen musste. Mitarbeiter werden niemals ihre oder die Fehler anderer an ihren Chef melden, wenn dieser seine ungezügelter Wut an dem Überbringer der Fehlermeldung auslässt.

11. Gleichgesinnte

Wer einen Fehler macht, wird öffentlich niedergemacht und angemessen bestraft.
Wer die Fehler anderer seinem Chef zuträgt, wird gelobt und wenn möglich befördert.
So entwickeln sich die Seilschaften der Unfähigen, die Fähigen gehen „freiwillig“.

12. Machtbewusste

Eine wunderschöne Bronzestatue stand unscheinbar im Park eines Unternehmens.
Der Personalvorstand beschloss, diese Statue an sichtbarer Stelle aufzustellen.
Als der hierzu vorab nicht gefragte Vorstandsvorsitzende die Statue dort erblickte,
ließ er diese umgehend mit beträchtlichem Aufwand um einige Meter versetzen.

13. Verzichtbares

Ein langjährig tätige Führungskraft wurde durch den Inhaber des Unternehmens geehrt.
In seiner Laudatio zählte der Firmenchef alles auf, was ihm herausragend erschien.
Dabei fielen ihm naturgemäß auch die Projekte ein, die nicht optimal gelaufen waren.
Die Laudatio geriet zur Generalabrechnung - mit wutentbranntem Abgang des Inhabers.
Der Personalchef meinte zum Geehrten, auf solche Ehrungen könne er verzichten.

14. Unterdrückte

Unterstellte Führungskräfte müssen etwas aushalten, glauben so manche Chefs.
Unter solchen „Bossen“ halten sich überwiegend nur Schleimer und Ja-Sager.
Diese geben Empfangenes gerne mit gleicher „Höflichkeit“ an Untergebene weiter.

15. Unpünktliche

Kommen Mitarbeiter regelmäßig unpünktlich zu angesetzten Besprechungen,
orientieren diese sich lediglich an der langfristig gängigen Praxis im Unternehmen.

16. Unkündbare

Es kann kein Zufall sein, dass sich insbesondere Menschen im „Öffentlichen Dienst“
ihren „Kunden“ gegenüber bar jeden Dienstleistungsgedankens verhalten.
Warum sollen sich Unkündbare besonders anstrengen, was haben sie davon?
Aber auch in Firmen orientieren sich die Mitarbeiter am Stil ihrer Repräsentanten.

17. Sammler

Die Spinne sitzt im Netz und wartet auf Beute - so verhalten sich auch Sammler. Diese sammeln alle Informationen, die für sie einmal nützlich sein könnten. Um diese dann, wenn die richtige Zeit gekommen ist, zielgerichtet einzusetzen. Wer dieses Spiel durchschaut, beginnt sich gegenüber den Sammlern abzusichern. Anstatt zu arbeiten, beschäftigen sich die Führungskräfte mit Beweissicherung.

18. Informierte

Informationen vermitteln Macht, Mächtige werden mit Informationen bestens versorgt. Zu „mobbede“ Führungskräfte werden als Erstes aus der Informationskette entfernt. Wer „öffentlich“ zu ihnen steht, wird ebenso gebrandmarkt und von allen geschnitten. Außenstehende beobachten solche „Spiele“ genau und ziehen hieraus ihre Schlüsse. Schwächere mutieren sukzessive zu Duckmäusern, Starke verlassen das Unternehmen.

19. Gedeemtigte

Jeder studiert bei Rundschreiben, dies gilt natürlich auch für entsprechende E-Mails, wer in welcher Reihenfolge in dem Verteiler steht - und wer vor allem fehlt. Eine höchst subtile Art, um Menschen über „Veröffentlichungen“ gefügig zu machen.

20. Heckenschützen

Auch das beste Arbeitsklima in langjährig erfolgreich tätigen Teams kann kippen. Ein „Strippenzieher“ kommt neu in eine funktionierende Arbeitsgruppe und beginnt mit seiner „Wühlarbeit“ im Untergrund - und schon entsteht untereinander Misstrauen. Zunehmend ersetzt Misstrauen das ursprüngliche Vertrauen innerhalb der Gruppe. Neue Gruppen entstehen, man arbeitet nicht mehr miteinander sondern gegeneinander. Ist das Klima erst gekippt, gehen die Fähigen, die Schwachen und Negativen bleiben. Ein Tropfen Öl kann tausende Liter Wasser verseuchen, bei Menschen ist es ebenso.

21. Unverträgliche

Sozial unverträgliche Führungskräfte sind oft erfolgreich, da sie sich durchsetzen können. Meist verlassen sie das Unternehmen bevor offenkundig wird, dass sie es ruiniert haben. Druck erzeugt kurzfristig Erfolg. Langfristig gesehen jedoch überwiegend das Gegenteil.

1. Vertragsabschluss

Eine effiziente Einarbeitung beginnt schon vor dem Vertragsabschluss.

Bereits im Einstellungsgespräch sollte die Einarbeitung angesprochen werden und dies darf bei einer komplexeren Einarbeitung durchaus ausführlich sein.

Festgelegt werden sollte ebenfalls, welche Maßnahmen schon vor Eintritt sinnvoll sind.

2. Vorbereitung vor Arbeitsantritt

Während der Kündigungsfrist können vorbereitende Maßnahmen realisiert werden.

Besonders bei langen Kündigungsfristen ist der enge Kontakt zwischen Mitarbeiter und Unternehmen außerordentlich notwendig und sollte deshalb gesucht werden;

manche Kündigung vor Antritt der Stelle hätte so vermieden werden können.

3. Schriftliche Unterlagen

Der zukünftige Personalmanager kann sich in viele Themen vorab einarbeiten, wie beispielsweise Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen, Altersversorgung etc.

Der Vertriebsmann studiert die Marketingunterlagen, Wettbewerbsstudien usw.

Ebenso sollte jeder Manager detaillierte Produktunterlagen bekommen,

damit er sich mit dieser Lebensgrundlage des Unternehmens vertraut machen kann.

Die Vorbereitung von hochkarätigen Spezialisten sollte vergleichbar erfolgen.

4. Fachliteratur

Fast jedes Unternehmen besitzt umfangreiche Fachliteratur in Form von Büchern, Zeitschriften, Image- oder Produkt-CDs und anderem mehr.

Für den zukünftigen Mitarbeiter eine hervorragende Chance, Wissen zu erwerben.

Neue Mitarbeiter könnten auch in den offiziellen Verteiler von Fachzeitschriften oder allgemeinen Rundschreiben und der Hauszeitung aufgenommen werden.

5. Verantwortlichkeiten

Seitens des Personalwesens sollte festgelegt werden, wer welche Unterlagen zu welchem Termin zusammenstellt und wie diese übermittelt werden.

Ebenso der jeweilige Zeitpunkt hierfür und der zuständige Ansprechpartner, sofern Fragen entstehen oder vertiefende Unterlagen benötigt werden.

6. Einarbeitungsplan

Der Einarbeitungsplan muss am Eintrittstag vorhanden sein und übergeben werden. Solche Pläne sollten systematisiert auf entsprechenden Formularen erstellt werden. Einarbeitungspläne beinhalten die Zeiträume, die Themen und die Verantwortlichen. Den Verantwortlichen sollte der Plan immer frühzeitig zur Einstimmung vorliegen. Die Information hierzu sollte schriftlich mit Angabe des Umfangs erfolgen, dies kann auch dadurch geschehen, dass die zukünftige Funktion genannt wird. Auch für den Neuen relevante Besprechungen in den für ihn interessanten Fachbereichen könnten in den Einarbeitungsplan bereits mit aufgenommen werden.

7. Förderungsgespräche

Findet eine Einarbeitung über einen mehrwöchigen Zeitraum statt, sollte zweiwöchentlich ein Abstimmungs- und Förderungsgespräch stattfinden. Die Gesprächspartner könnten der Fachvorgesetzte sowie der Personalfachmann sein. Die Gesprächstermine könnten bereits im Einarbeitungsplan vorgegeben werden.

8. Kurze Ergebnisberichte

Für längere Phasen sollten auch von den jeweils Verantwortlichen kurze Ergebnisberichte zur Effizienz der jeweiligen Einarbeitung angefordert werden.

9. Weiterbildungsveranstaltungen

Finden externe Schulungen für den Mitarbeiter während der Einarbeitung statt, sollte alles vorbereitet sein - also Hotelbuchung, Fahrmöglichkeit etc. Neue Mitarbeiter kennen die betrieblichen Abläufe noch nicht, deshalb gebietet es die Fairness, ihnen in dieser Phase solches abzunehmen.

10. Einarbeitung im Fachbereich

Jeder Vorgesetzte sollte sich auf den ersten Tag des Neuen in seinem Bereich einstellen und hierfür auch die ersten Aufgabenstellungen bereits vorbereitet haben. Ebenso sollte er einen Paten benennen und ihn mit dem Neuen bekannt machen. Die Vorstellung im Bereich sollte durch den Vorgesetzten selbst erfolgen, denn dies gibt dem Neuen - wie die Chinesen sagen - „Gesicht“.

Herrn

Karl-Heinz Wunschkandidat

Ihre Einarbeitung

In dem Zeitraum Ihrer Einarbeitung werden Ihre Umgebung sowie die Sie betreuenden Führungskräfte und Mitarbeiter häufig wechseln. In der gesamten Zeit ist Herr Hansmann im Personalwesen immer Ihr persönlicher Ansprechpartner - sie erreichen ihn unter der Telefonnummer: 0711 / 22 33 44 sowie E-Mail Joachim.Hansmann@wunschfirma.de.

Für jeden Ausbildungsabschnitt wurde zudem ein hierfür Verantwortlicher benannt. Den Namen dieser Mitarbeiter können Sie dem Rahmenplan für Ihre Einarbeitung entnehmen.

Die benannten Mitarbeiter leiten meist die jeweiligen Abteilungen und wurden von uns über die von Ihnen zu erwerbenden Schwerpunkte informiert. Der Rahmenplan wird von den Verantwortlichen für den jeweiligen Fachbereich weiter detailliert und konkretisiert.

Sie selbst sind ebenfalls dafür verantwortlich, dass Sie die Kenntnisse erwerben, die Sie in Ihrer zukünftigen Tätigkeit benötigen. Leerlaufzeiten werden sich nicht immer vollständig vermeiden lassen - Sie sollten sich jedoch stets aktiv um eine gute Effizienz bemühen.

Die Verantwortlichen beurteilen nach zeitlich umfangreicheren Abschnitten die erzielten Ergebnisse. Sie selbst fertigen bitte nach längeren Abschnitten ebenfalls einen kurzen Bericht an. Auf diese Weise verbessern wir unsere Rahmenpläne für die Einarbeitung stetig. Als längere Abschnitte gelten Zeiträume ab einer Woche.

Sollten aus irgendwelchen Gründen Änderungen des Rahmenplanes erforderlich werden, sollten Sie hierüber Herrn Hansmann informieren und sich mit ihm ebenfalls abstimmen.

Wir wünschen Ihnen eine erfolgreiche Einarbeitung und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

Joachim Schöngest

Anlage:

Rahmenplan für die Einarbeitung

Formulare für Ihre Kurzberichte

Rahmenplan zur Einarbeitung

Für Herrn Dipl.-Ing. Karl-Heinz Wunschkandidat -

nach Einarbeitung verantwortlich für die Leitung **Kundenservice im Vertrieb**

Ausbildungsbereiche	Zeitraum	Schwerpunkte	Verantwortliche
Verkauf Innendienst Herr Krämer	02.06.-03.06.	Steuerungsdaten im Vertrieb Verkaufsorganisation Marktentwicklung 2005 Kundenstammdaten Fachbetriebe weltweit	
Verkaufsförderung Herr Aufwärts	06.06.-10.06.	Aktionsprogramme 2005 Verkaufsförderungsmaßnahmen Trainingsmaßnahmen Besuch von Fachbetrieben	
Werbung Frau Frohgemut	13.06.-15.06.	Werbeziele 2005 Werbekonzeption Werbeaktivitäten Agenturen weltweit	
Produktentwicklung Herr Frischauf	16.06.-17.06.	Produktmix Funktionsabläufe Deckungsbeiträge Produkte Neuentwicklungen Markterfordernisse	
Kundendienst Herr Sorgsam	20.06.-24.06.	Produktbetreuung Großprojekte Montageablauf Qualitätssicherung	
Verkauf Außendienst Herr Weitblick	27.06.-30.06.	Zielsetzungen 2005 Steuerungsinstrumente Verkaufsmaßnahmen Konkurrenzbeobachtung	
Geschäftsführung Vertrieb Herr Clever	01.07. 10 Uhr	Vertriebsstrategie Abschlussdiskussion	

1. Aufgabe eines Unternehmens

Die wichtigste Aufgabe eines Unternehmens ist es, dauerhaft Käufer für den Absatz der von ihm produzierten Produkte oder Dienstleistungen zu finden. Mit den Verkaufserlösen deckt es die ihm hierdurch entstehenden Kosten und mit dem darüber hinaus erzielten Gewinn sichert es seine weitere Zukunft.

2. In die Zukunft weisende Fragen

Die erste Frage muss deshalb lauten:

Wer sind denn tatsächlich unsere Kunden?

Wo befinden sich unsere Kunden?

Wie kaufen unsere Kunden ein?

Wie erreichen wir unsere Kunden?

Worin besteht der Wert für unsere Kunden?

Welchen Nutzen erwarten unsere Kunden, wenn sie unsere Produkte kaufen?

Die zweite Frage muss lauten:

Wie wird sich die weitere Entwicklung unseres Unternehmens vollziehen?

Welche Faktoren bestimmen die zukünftige Entwicklung unseres Marktes?

Wie entwickelt sich das uns tangierende Verbraucherverhalten?

Wie wirken sich eventuelle Maßnahmen der Konkurrenz auf uns aus?

Die dritte Frage lautet:

Was ist unser derzeitiges Business und was könnte es längerfristig sein?

3. Unternehmensleitung

Die oberste Führungsmannschaft sollte über unterschiedliche Charaktere verfügen.

Das Top-Management sollte zudem aus mindestens drei Personen bestehen.

Sind nur zwei vorhanden, könnten diese Meinungsverschiedenheiten blockieren.

Bei drei Top-Managern kann auch der Ausfall einer Person eher kompensiert werden.

Das Top-Management entscheidet erheblich über den Erfolg des Gesamtunternehmens.

Es muss deshalb die Fähigkeit besitzen, Entscheidungen schnell und effizient zu treffen.

Und es muss neue Möglichkeiten am Markt erkennen und umsetzen können und nicht nur mit den bereits vorhandenen Mitteln die gesetzten Ziele erreichen.

Unfähige Top-Manager ruinieren Unternehmen langsam aber stetig.

4. Entscheidungsprozesse

Je höher ein Manager in der Hierarchie steht, um so weniger Entscheidungen sollte er selbst treffen - dies verlangt zweifelsohne eine enorme Selbstbeherrschung.

5. Unternehmensstrategie

Jede Überprüfung der Unternehmensstrategie beginnt mit der Bestandsaufnahme der aktuell bestehenden Situation.

Wie haben sich die Umsätze, die Kostenstruktur und die Ergebnisse in den letzten 5 Jahren entwickelt - und wie im Verhältnis zu den Wettbewerbern?

Schwerpunktmäßig sind hierbei zu überprüfen:

Sind die Produkte noch marktgerecht?

Wie innovativ sind die Produkte und wie entwickelt sich der Innovationsanteil?

Ist die bestehende Preisgestaltung marktgerecht?

Konnten Marktanteile hinzugewonnen werden?

Was würde eine Preissenkung oder -erhöhung bewirken?

Sind die vorhandenen Vertriebswege stabil?

Können neue Vertriebswege oder -strukturen aufgebaut werden?

Sind die gewählten Standorte noch wirtschaftlich zweckmäßig?

Und präsentiert sich die gesamte Wertschöpfungskette in optimaler Form?

6. Unternehmensplanung

Aus den strategischen Unternehmenszielen leitet das Management die Einzelziele für die kurz-, mittel- und langfristige Planung für das Unternehmen ab.

Alle Planungen müssen hierbei auf Änderungen und möglicherweise sogar auf sehr schnelle Änderungen, die durch den Markt erzwungen werden, vorbereitet sein.

Jede Planung muss zudem unter dem Aspekt abgewogen werden, was passiert, wenn der denkbar schlimmste Fall, der Worst Case, eintritt?

Extrapolierte und nicht vom Potenzial her entwickelte Pläne sind wenig sinnvoll.

Ebenso gefährlich ist es, wenn Pläne nur von oben her verordnet werden

oder wenn sie lediglich die Planzahlen und keine Vorgehensstrategien enthalten.

Pläne sind nur dann sinnvoll, wenn sie als verbindlich anerkannt werden,

da die Linienmanager in ihre Ausarbeitung und Festlegung mit einbezogen wurden.

7. Unternehmensorganisation

Organisationspläne können aus kleinen Kästchen bestehen, die die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter einengen - oder sie orientieren sich an der Durchführung der notwendigen Tätigkeiten zur Erfüllung der Unternehmensprozesse. Werden die erforderlichen Abläufe zu Stellen gruppiert, dann müssen diese auch mit den notwendigen Vollmachten zur Aufgabenerfüllung ausgestattet werden. Die Stelleninhaber erhalten das Recht, die übertragenen Aufgaben in eigener Verantwortung zu erfüllen oder andere mit ihrer Durchführung zu beauftragen. Der nächste Schritt ist die Organisationsplanung, das heißt die organisatorischen Beziehungen zwischen den einzelnen Instanzen und deren hierarchische Einordnung. Hierdurch ist gewährleistet, dass jeder Mitarbeiter weiß, wer sein Vorgesetzter ist, welche Vollmachten dieser hat, wer seine eigenen Untergebenen sind, welche Vollmachten er selbst hat und welchen Weisungen er seitens welcher Personen unterliegt.

8. Gewinnverbesserung

Die Verbesserung des Gewinns, stellt eine ständige Managementaufgabe dar. Oft werden Maßnahmen zur Ertragsverbesserung unterlassen, da sich die tangierten Führungskräfte nicht über das tatsächliche Potenzial im Klaren sind. Jedes Unternehmen, jeder Unternehmensbereich, jede Abteilung sollte über ein kontinuierlich laufendes, eigenes Gewinnverbesserungsprogramm verfügen. Programme zur Gewinnverbesserung setzen Kostenrichtwerte voraus und diese sind vielen Führungskräften in vielen Unternehmen nicht bekannt. Hinzu kommt, dass den Führungskräften ein Gefühl für Kosten und Nutzen fehlt. Gelegentliche Kostensenkungsprogramme sind zwar nützlich, sie entsprechen aber nicht den Anforderungen an ein laufendes Programm zur Gewinnverbesserung. Seitens der Unternehmensleitung muss ein ausgeprägtes Kosten- und Ertragsbewusstsein auf allen Ebenen des Unternehmens angeregt und initiiert werden. Führungskräfte müssen davon überzeugt werden, dass die Gewinnverbesserung eine ständige und darüber hinaus außerordentlich bedeutsame Managementaufgabe ist. Jeder eingesparte Betrag entspricht einer erheblich höheren Summe bezogen auf den erzielten Umsatz des Unternehmens - und viele kleine Beträge summieren sich auch. Gewinnverbesserung entspricht einer Tagesarbeit und nicht einzelnen Projekten.

9. Kostenmanagement

Viele Unternehmen scheitern über eine gravierende Unkenntnis ihrer Kostenstruktur. Ohne Kenntnis erforderlicher Ressourcen können überflüssige nicht eliminiert werden. Ein angeschlagenes Unternehmen wird nur überleben, wenn es auf die gesunden Teile reduziert und gleichzeitig in höchst möglichem Umfange rationalisiert wird. Diese Schritte müssen dann aber auch sehr schnell und konsequent erfolgen.

10. Kostenreduktion

Eine Überprüfung bestehender Kostenstrukturen sollte immer zuerst bei den wirklich bedeutenden Kostenblöcken beginnen und hierbei mit den Fragen:
Welche Maßnahmen können mit sofortiger Wirksamkeit realisiert werden?
Wurden Teilprozesse wie IT, Logistik oder Personaldienste outgesourct?
Sind die Werksüberwachung, Mitarbeiterverpflegung oder Putzdienste outgesourct?
Werden Kunden auf Kosten und Nutzen kontinuierlich analysiert?
Erwirtschaften alle Produkte einen ausreichenden Deckungsbeitrag?
Werden in der Beschaffung kostengünstigere Alternativen regelmäßig geprüft?
Werden die Mitarbeiter in die Suche nach Einsparpotenzialen mit einbezogen?
Werden alle bedeutsamen Kostenblöcke ständig auf ihr Einsparpotenzial hin überprüft und erkannte Möglichkeiten auch konsequent realisiert?

11. Die Marketing-Erkenntnis

Die Erkenntnis ist recht simpel: „Entweder ein Unternehmen verkauft mehr Produkte an die vorhandenen Kunden“ oder „es verkauft seine Produkte an mehr neue Kunden“ - am besten ist es natürlich, wenn sich beide Faktoren gemeinsam realisieren lassen. Wer ein sich veränderndes Umfeld erkennt und zudem frühzeitig agiert - überlebt. Hätten die Dinosaurier diese Erkenntnis beherrzigt, wären sie nicht ausgestorben.

12. Effiziente Strategie in den Ruin

Alleinherrschaft eines Unternehmers - ohne Recht auf Widerspruch.
Überwachung aller Führungskräfte und Mitarbeiter auf Konformität.
Ausübung von Druck zur erzwungenen Mitarbeit anstatt Motivation.
Entlassung Unbotmäßiger - sofern diese nicht schon freiwillig gingen.

1. Nach welchen Kriterien werden Führungskräfte ausgewählt?

Führungskräfte müssen für das Unternehmen bedeutsame Fähigkeiten besitzen und ihre Fähigkeiten müssen für die vorgesehene Aufgabe angemessen sein.
Noch fehlende Kompetenzen müssen in vertretbarer Zeit erworben werden können.

2. Welche Verhaltensweisen sind zu beachten?

Der spekulative Manager glaubt an sich selbst und an ein unbegrenztes Wachstum.
Der übervorsichtige Manager agiert erst, wenn er hierzu gezwungen wird.
Der abwartende Manager ist neuen Ideen gegenüber offen - ohne diese umzusetzen.
Führungskräfte entsprechen nur tendenziell den genannten Grundformen,
aber die individuelle Ausprägung sollte bei der Auswahl mit beachtet werden.

3. Welche Fähigkeiten zeichnen Führungskräfte aus?

Intelligenz

Sie besitzen eine sehr gut ausgeprägte allgemeine Intelligenz.
In neue Themen können sie sich überdurchschnittlich schnell einarbeiten.
Komplexe Inhalte verstehen sie schnell und verdichten diese auf Wichtiges.
Sie können Wesentliches von Unwichtigem unterscheiden.

Überzeugungsfähigkeit

Aufgrund ihrer verbalen Intelligenz stellen sie sich überzeugend dar.
Durch persönliche Ausstrahlung vermitteln sie anderen Sicherheit.
Ihre Vorstellungen können sie überzeugend darlegen.
Mit ihrer natürlichen Dominanz können sie sich einfach durchsetzen.

Motivation

Ihre Aufgabe erfüllen sie mit Begeisterung und nicht nur mit Pflichtbewusstsein.
Sie sind initiativ, ausdauernd und durch hohes Leistungsstreben stark belastbar.
Durch Disziplin, Verträglichkeit und Selbstvertrauen vermitteln sie Vertrauen.
Für die Folgen ihres Handelns und Verhaltens treten sie persönlich ein.
In ihrer Selbsteinschätzung sind sie frei von narzisstischen Zügen.
Misserfolge spornen sie dazu an, beim nächsten Mal besser zu sein.
Frustrationen stecken sie selbst ein und geben diese nicht weiter.

4. Welche sozialen Fähigkeiten benötigen Führungskräfte?

Sie müssen in ihrem Verhalten konsequent und verlässlich sein.

Sie betrachten Mitarbeiter als Menschen und nicht als Sachen.

Sie gehen beispielhaft voran und nehmen ihre Mitarbeiter mit.

Sie können ihre Mitarbeiter anleiten und motivieren.

Sie achten ihre Mitarbeiter und entwickeln ihre Mitarbeiter weiter.

Sie erzeugen als positive Menschen eine entspannte Grundstimmung.

Sie zeigen auch emotional Schranken auf ohne tief gehend zu verletzen.

Sie wissen, dass sachliche Probleme meist auf Führungsprobleme zurückgehen.

Sie setzen ihr Wissen und Können sachorientiert ein.

Durch ihr persönliches Beispiel begeistern sie ihre Mitarbeiter so,

dass auch durchschnittliche Menschen Überdurchschnittliches leisten.

5. Welche Führungskräfte sind ungeeignet?

Diejenigen, die stets nur die Schwächen ihrer Mitarbeiter sehen.

Die immer nur Fragen, wer hat recht - anstatt was ist recht.

Die eigenwillige Mitarbeiter fürchten und damit Schwäche zeigen.

Sowie diejenigen, denen Intelligenz wichtiger ist als Charakter

und die selbst charakterlich nicht geeignet sind.

6. Was erwarten Mitarbeiter von Führungskräften?

Sie erwarten von Führungskräften Fairness und Korrektheit.

Sie möchten gesehen, respektiert und unterstützt werden.

Sie erwarten, dass ihr Vorgesetzter Fehlschläge erträgt,

ohne seine Mitarbeiter hierfür verantwortlich zu machen.

Fehlentwicklungen möchten sie frühzeitig aufzeigen können,

ohne dass sie hierfür persönlich niedergemacht werden.

Sie wünschen sich, dass ihr Vorgesetzter ihnen vertraut.

und nicht durch permanentes Misstrauen jede Loyalität zerstört.

Sie möchten so informiert werden, dass sie auch Zusammenhänge verstehen.

Sie wünschen sich die Einhaltung einer guten sprachlichen Corporate Identity.

Sie möchten, dass ihr Chef zu ihnen steht, wenn sie Rückendeckung benötigen.

7. Welche Verhaltensweisen vernichten jede Motivation?

- Wenn diejenigen gefördert werden, die die Fehler anderer zutragen.
- Wenn mit permanenter Kritik auf jede Kommunikation reagiert wird.
- Wenn unkonventionelle Lösungen stets abgelehnt werden.
- Wenn Leistungsunwillige sanktionsfrei mitgetragen werden.
- Wenn Gestaltungsmöglichkeiten für die eigene Arbeit fehlen.
- Wenn ein Lob oder eine Anerkennung grundsätzlich unterbleibt.

8. Wie können Mitarbeiter effizient geführt werden?

- Mitarbeiter sind nachhaltig motiviert, wenn sie auch gelobt werden.
- Eine berechtigte Kritik sollte immer mit dem Hinweis verbunden werden, dass Sie den Mitarbeiter schätzen und davon ausgehen, dass es das nächste Mal wieder besser klappt.
- Wenn Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird.
- Wenn Mitarbeiter die Chance haben, sich auszuzeichnen.
- Wenn Vorgesetzte ihren Führungsstil dem jeweiligen Mitarbeiter anpassen und nicht nur autoritär oder teamorientiert führen.
- Wenn Mitarbeiter sich in wechselnden Aufgabenstellungen erproben dürfen und dies auch in Führungsthemen.

9. Wie delegieren Führungskräfte erfolgreich?

- Fehlentwicklungen entstehen meist durch eine fehlende Führung.
- Führungskräfte müssen ihre strategischen Aufgaben erkennen und dürfen sich nicht in einfachen Sachaufgaben verlieren.
- Eine Delegation darf nur mit einer klaren Aufgabenstellung erfolgen.
- Dem Mitarbeiter muss das Ziel ebenso klar sein, wie der Endtermin.
- Er muss die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen einschließlich der beteiligten Projektmitarbeiter und Verantwortlichkeiten kennen und ihm müssen wichtige und unwichtige Aspekte bewusst sein.
- Wenn ein Mitarbeiter Verantwortung trägt, muss er auch entscheiden dürfen.
- Führungskräfte sollten delegieren, was nicht der Ausübung durch sie selbst bedarf, denn besonders so fordern und fördern sie ihre Mitarbeiter nachhaltig.

Führungsgrundsätze

1. Wir sind Dienstleister

Wir unterstützen unsere Kunden durch unsere Kompetenz und Qualität.

Wir streben den Erfolg unserer Kunden als Ziel unserer Leistung an.

2. Wir tragen Verantwortung

Wir überzeugen durch einen hohen Kundennutzen.

Wir streben nach Zuverlässigkeit unserer Leistungen.

Wir wachsen durch neue Ideen und Geschäftsfelder.

Wir gestalten die Zukunft mit Kreativität und Tatkraft.

Wir wirtschaften erfolgreich und schaffen hiermit die Basis für unsere Zukunft.

Wir handeln unternehmerisch und sichern so unsere Ertragskraft.

3. Wir gestalten unsere Arbeitswelt

Wir bieten unseren Mitarbeitern herausfordernde Aufgaben.

Wir anerkennen die Leistung unserer Mitarbeiter.

Wir bieten unseren Mitarbeitern Raum für Entfaltung und Weiterentwicklung.

Wir gewähren die Kompetenzen, die der Verantwortung entsprechen.

Wir gehen offen und in gegenseitiger Wertschätzung miteinander um.

Wir fördern ein Klima des gegenseitigen Vertrauens.

Wir nutzen unsere Gestaltungsfreiräume und unsere Möglichkeiten.

Wir sind konstruktiv und offen und übernehmen Verantwortung.

4. Wir führen fair

Unsere Führungskräfte setzen sich für die Erreichung der vereinbarten Ziele ein.

Unsere Führungskräfte verhalten sich vorbildlich und glaubwürdig.

Unsere Führungskräfte führen ihre Mitarbeiter verantwortlich, fair und kooperativ.

5. Wir übernehmen gesellschaftliche Verantwortung

Wir respektieren nationale und kulturelle Besonderheiten.

Wir suchen den Dialog und informieren aktiv.

1. Führungskräfteentwicklung

In den siebziger Jahren verfügten selbst Konzerne nur über rudimentäre Ansätze zu einer systematischen Auswahl, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften. Von 1972 bis 1976 verantwortete ich die Führungskräfteentwicklung bei Nixdorf. Seitens des Vorstandes konnte ich die Führungskräfteentwicklung strategisch, konzeptionell und hinsichtlich der Maßnahmen mit einem Millionenbudget frei gestalten. Die Nixdorf Computer AG war der damaligen Zeit in diesem Bereich weit voraus.

2. Führungskräfteentwicklung ist Chefsache

€ 1.500 investiert derzeit jedes Unternehmen pro Jahr in die Weiterentwicklung eines Mitarbeiters - und dies erscheint mir nicht besonders weitblickend zu sein. In 20 Jahren Direct Search im Bereich Führungskräfte konnte ich eine wesentliche Erkenntnis gewinnen - es wurde von Jahr zu Jahr schwieriger, die „Richtigen“ zu finden. Die Entwicklung und Förderung von Nachwuchskräften sollte somit „Chefsache“ sein.

3. Zielsetzungen

Die Unternehmensleitung benötigt Führungskräfte zur Realisierung der Unternehmensstrategie in den Funktionen aller Hierarchieebenen des Unternehmens. Die Führungskräfte müssen qualitativ den jeweiligen Anforderungen entsprechen und quantitativ ausreichen, um auch kurzfristig geplantes Wachstum zu realisieren. Unternehmen und Führungskräfte sollten in ihren Wünschen übereinstimmen.

4. Einflussfaktoren

Eine qualifizierte Führungskräfteentwicklung sollte stets antizyklisch erfolgen. Sichtbare Erfolge stellen sich bei einer Potenzialförderung erst nach Jahren ein. Anders sieht es natürlich bei der gezielten Einarbeitung von Führungskräften aus. Hierbei werden kurzfristig Ergebnisse erzielt und unnötige „Fehlpässe“ vermieden.

5. Führungskräfteplanung

Jede Planung setzt die Ermittlung des künftigen Bedarfs an Führungskräften voraus. Dieser Bedarf sollte sowohl quantitativ als auch qualitativ und zeitlich ermittelt werden. Und er sollte realistisch sein. Visionen nützen hier wenig.

6. Grenzen der Führungskräfteentwicklung

Die Verantwortung der Führungskräfteentwicklung endet unterhalb der Chefetage. Sie hat für die einzelnen Unternehmensfunktionen eine unterschiedliche Bedeutung. Sind Führungskräfte nicht beliebig „austauschbar“, zum Beispiel aufgrund speziell erforderlicher Fachkenntnisse, sind Entwicklungsmaßnahmen nur bedingt möglich.

7. Unternehmensorganisation

Optimale Voraussetzungen besitzen stark gegliederte, internationale Unternehmen. Auch in der Entwicklung einer Führungskraft kann es nicht immer nach oben gehen. Unternehmertum kann sich am besten in überschaubaren Einheiten entwickeln. Bei homogenen Unternehmen wie Großbanken und Handelshäusern funktioniert die Entwicklung aus den eigenen Reihen reibungslos, da sie auch in ihren Niederlassungen überall die gleichen Funktionen und Organisationsformen aufweisen.

8. Voraussetzungen

Management Development funktioniert nur, wenn alle Führungskräfte es mittragen. Eine gute Kommunikations- und Überzeugungsarbeit muss sicherstellen, dass alle Mitarbeiter mit Potenzial für eine weiterführende Förderung freigegeben werden. Dies ist besonders bei einer Spartenorganisation nicht ganz einfach zu erreichen. Jeder denkt hier - und dies besonders in schwierigen Zeiten - an den eigenen Vorteil. Werden Führungsnachwuchskräfte ohne Chance auf einen Aufstieg zu lange gefördert, werden diese zunehmend frustriert und es besteht somit die Gefahr der Fluktuation.

9. Nachfolgeplanung

In kleinen Einheiten ist eine mögliche Nachfolge oft der einzige Weg für einen Aufstieg. Auch in größeren Einheiten werden Nachfolger meist nur ungern über Jahre aufgebaut, um das „Absägen“ von Vorgesetzten erst gar nicht opportun erscheinen zu lassen. Häufig wird zudem die Meinung vertreten „der Prophet gilt nichts im eigenen Lande“. Nachfolger aus dem engeren Verantwortungsbereich werden deshalb nur von sehr wenigen Unternehmen gezielt über einige Jahre auf die zukünftige Aufgabe vorbereitet. Viele „Nachfolgeplanungen“ gehen zudem aus unterschiedlichsten Gründen ins „Leere“. Nicht zuletzt sind ausgebildete Nachfolger auch für andere Unternehmen interessant.

10. Fluktuation

Wer ein Unternehmen verlassen hat, kann im Regelfall nicht mehr zurückkehren. Ausnahmen sind nur dann möglich, wenn es sich um eine Aufstiegsposition handelt. Ein hoher Erkenntniszuwachs und ein Austritt im Guten sind hierbei hilfreich.

11. Führungskräftepotenzial

Das Aufspüren geeigneter Führungsnachwuchskräfte ist der integrale Bestandteil eines effizienten Entwicklungssystems für Führungskräfte aller Hierarchiestufen. Das Instrumentarium zur Potenzialerkennung und -erfassung muss deshalb systematisiert sein und zudem beinhalten wer, wen, wann und wie beurteilt. Die direkten Vorgesetzten werden üblicherweise die in Frage kommenden Nachwuchsmitarbeiter auswählen, vorschlagen und auch meist selbst beurteilen. Der nächsthöhere Vorgesetzte hat dann lediglich zu überwachen, ob der direkte Vorgesetzte nicht nur „pflegeleichte“ Mitarbeiter und seine „Getreuen“ vorschlägt.

12. Beurteilung

Die Entwicklung und Förderung einer Führungskraft basiert auf der Potenzialanalyse. Die Analyse kann sich auf die eingenommene oder eine höhere Position beziehen.

13. Beurteilungstechniken

Zu viel Formalismus schadet jeder Führungskräfteentwicklung enorm. Auch eine Potenzialbeurteilung darf deshalb maximal zwei Seiten beinhalten. Die Fragen sollten sehr präzise formuliert und einfach zu beantworten sein. Eine Validierung kann über den jeweils nächsthöheren Vorgesetzten erfolgen, der ebenfalls eine Beurteilung vornimmt und an der Durchsprache mit dem Beurteilten in dem Beratungs- und Förderungsgespräch teilnimmt. Grundsätzlich sollte im Beurteilungsgespräch verbindlich vereinbart werden, welche Maßnahmen im Laufe des kommenden Jahres durchgeführt werden. Ferner, welche Entwicklung vom Beurteilten erwartet wird und welche Zielsetzungen dieser für sich und für das Unternehmen zu erfüllen hat. Alles was zu kompliziert in der Handhabung ist, wird von den Führungskräften und dem Beurteilten nicht sorgfältig und somit brauchbar beantwortet werden.

14. Entwicklungstechniken

Je nach Anforderung stehen unterschiedliche Instrumentarien zur Verfügung. Eine horizontale Entwicklung kann über eine Job-Rotation auch zwischen Funktionen oder durch Wechsel in der gleichen Funktion zu anderen Einheiten stattfinden. Besonders interessant ist hierbei die Rotation mit einem internationalen Austausch. Für eine vertikale Entwicklung in eine ranghöhere Position bieten sich individuell festzulegende interne oder bei Bedarf auch externe Schulungsmaßnahmen an.

15. Individuelle Karriereplanung

Eine individuelle Karriereplanung ist nur dann sinnvoll, wenn die Wünsche des Unternehmens und der zu fördernden Person im Wesentlichen deckungsgleich sind. Hierbei muss auch beachtet werden, ob ein Unternehmen die Führungskräfte nur in „allgemeine Förderkreise“ aufnimmt oder auch konkrete „Nachfolgen“ vorsieht. Kann eine Nachfolge dann nicht realisiert werden, besteht die Gefahr der Frustration. Um Ansprüche auf eine bestimmte Entwicklung zu vermeiden, bevorzugen die meisten Unternehmen eine Nachwuchsförderung in „allgemeinen Förderkreisen“. Hierbei ist es auch leichter möglich, Mitarbeiter, die die Voraussetzung nicht mehr erfüllen, aus dem Kandidatenkreis des jeweiligen Förderkreises zu entfernen.

16. Weiterbildungsmaßnahmen

Durch eine hierfür verantwortliche Stelle sollten alle Förderungsmaßnahmen ausgewählt, angeboten, koordiniert und auf ihre Effizienz überprüft werden. Auch Führungskräfte benötigen eine Weiterbildung in internen Abläufen. Dies wird oft nicht genügend beachtet, obwohl durch fehlerhafte Abläufe häufig sehr hohe Kosten und zudem Vertrauensverluste entstehen können. Vor allem müssen sich auch die Führungskräfte in dezentral geführten Unternehmen untereinander kennen, um eine hohe Effizienz zu sichern. Die Führungskräfteentwicklung sollte stets aktiv auf die Fachbereiche zugehen und diese um Mitwirkung in der innerbetrieblichen Weiterbildung bitten. Als Referenten und Teilnehmer aktive Führungskräfte beweisen hiermit Kompetenz. Extern bzw. durch Externe geschult werden können Managementtechniken und Trainingsbedürfnisse im Bereich von Verhaltensweisen und des Auftretens.

1. Technischer Überwachungsverein

Ohne den TÜV wäre uns schon manche Technik zum Verhängnis geworden. Potenzielle Risiken werden durch regelmäßige Überwachungen vermindert. Das Atomkraftwerk in Tschernobyl stellte ein hohes „ungeprüftes“ Risiko dar. Als es der Menschheit um die „Ohren flog“ wurde dies einigen erst bewusst.

2. Management-Audit

Management-Audits bedeuten hohe Aufwände und erhebliche Ablaufstörungen. Ein Führungskräfte-TÜV findet störungsfrei als ein zweistündiges Gespräch statt.

3. Führungskräfte

Führungskräfte verbleiben jahrzehntelang als Hochleistungsträger „in Betrieb“. Ihre Eignung wurde vor ihrer „Installation“ auf das Sorgfältigste überprüft. Danach wird vorausgesetzt, dass sich ihr Können erhält und weiter verbessert.

4. Motivation

Menschen, die selbst denken können, kann man schwerer als andere begeistern. Sie lassen sich ungerne vereinnahmen und suchen lieber ihren eigenen Weg. Solange sich dieser „Weg“ mit den Unternehmenszielen deckt, ist das in Ordnung.

5. Abnutzung

Jede neue Aufgabe und Verantwortung bewirkt einen enormen Leistungsschub. Mit wachsender Routine reduzieren sich Aufwände ohne Ergebnismachteile. Erfahrene Manager bringen einem Unternehmen mehr als dynamische Neulinge. Mit den Jahren besteht bei vielen Managern jedoch eine Gefahr durch „Erstarrung“. Die Aufgeschlossenheit für Neues nimmt ab - Veränderungen werden unterlassen.

6. Resignation

Auch Führungskräfte können resignieren wenn sie permanent gegen Wände laufen. Dies ist ein schleichender Prozess, der zu einer vollkommenen Anpassung führt. Anstatt Notwendiges zu ändern, wird vermeintlich nicht Änderbares hingenommen. Die innere Kündigung führt dann zum Ausharren, ohne besonderes Engagement.

7. Hemmnisse

Viele Unternehmen schicken ihre Führungskräfte zu regelmäßigen Gesundheitschecks. Ebenso regelmäßig sollten Motivation und Leistungshemmnisse überprüft werden.

8. Psychologen

In Amerika ist ein Leben ohne den eigenen Psychiater auch für Manager undenkbar. In Deutschland werden Manager nicht psychologisch betreut - was kein Nachteil ist. Manch einer befragt zwar regelmäßig seinen Wahrsager oder glaubt an sein Horoskop. Seelenheilkunde kann ein persönliches Anliegen aber kein Unternehmensthema sein.

9. Einsamkeit

Das Hauptproblem vieler Führungskräfte ist, dass sie mit niemanden reden können. Wer im Unternehmen belastende Themen diskutiert schadet sich hierdurch selbst. Ihren Lebenspartner mögen sie auch nicht mit rein betrieblichen Themen belasten. In vielen Jahren Berufstätigkeit baut sich so ein enormer unbewältigter Frust auf. Diese Frustration gilt es zu erkennen damit die Ursachen abgestellt werden können.

10. Obere Führungskräfte

Viele hochrangige Führungskräfte gönnen sich den Luxus eines persönlichen Coachs. Meist wird diese Funktion sukzessive durch einen externen Berater übernommen. Das Vertrauensverhältnis zu diesem Berater baut sich allmählich immer stärker auf. Letztendlich kann aus dem einstigen Zweckbündnis eine echte Freundschaft entstehen. Dieser Weg ist jedoch nur oberen Führungskräften möglich - da recht kostenintensiv.

11. Mittlere Führungskräfte

Mittlere Manager bleiben im Regelfall mit ihren Fragen und Problemen ohne Hilfe, denn eine Führungskraft hat niemals unlösbare Probleme oder zeigt gar Schwäche. Mittlere Führungskräfte sind in fast jedem Unternehmen am stärksten belastet. Sie stehen im Spannungsfeld zwischen dem Top-Management und den Ausführenden. Häufig wird durch mittlere Führungskräfte umfangreiche Sachbearbeitung ausgeführt. Sie führen längst nicht mehr, sie sind nur noch eingebunden in die Tagesroutine. Viele empfinden ihre Aufgabe und Verantwortung nur noch als endloses Laufrad.

12. Folgen

Ausgebrannte, antriebslose Führungskräfte schaden sich und ihrem Unternehmen. Aus eigenem Antrieb finden sie keinen Ausweg mehr - sie benötigen Unterstützung. Eine innerbetriebliche Hilfe scheidet im Regelfall aus, da sie ihr „Gesicht“ verlieren.

13. Berater

Mittlere Führungskräfte sollten in längeren Zeitabschnitten mit einem Externen reden. Die Gespräche könnten mit einem im Führungsbereich erfahrenen Berater stattfinden. Da es hierbei nicht um Fachwissen geht, bietet sich ein erfahrener Personalberater an. Akzeptanz finden jedoch nur Personalberater mit einer eigenen starken Persönlichkeit. Diese könnten im Executive Search tätig sein und sollten Führungserfahrung besitzen. Die Erfahrung sollte durch eine eigene betriebliche Führungstätigkeit ergänzt werden.

14. Gespräche

Das Gespräch zwischen Führungskraft und Berater sollte an neutraler Stelle stattfinden. Ein Gespräch im Unternehmen ist nicht sinnvoll, da Störungen nicht vermeidbar sind. Es bietet sich deshalb an, solche Gespräche im Büro des Personalberaters zu führen. Stark gestresste Führungskräfte werden trotzdem eher gedanklich in der Firma sein. Um dies zu vermeiden, könnten Gesprächstermine auf das Wochenende gelegt werden.

15. Einstimmung

Werden Führungskräfte zum Personalberater „zitiert“ befürchten sie ganz sicher, dass hierbei lediglich ihre persönliche Eignung und Einstellung überprüft werden soll. Ein derartiges Gespräch kann nur dann sinnvoll sein, wenn es vertrauensvoll abläuft. Die Führungskraft muss deshalb vom Personalmanager hierauf eingestimmt werden. Die Information des Personalmanagers muss den Zweck und Nutzen verdeutlichen.

16. Terminierung

Zwischen Personalberater und Führungskraft wird der passende Termin abgestimmt. Hierbei ist besonders auf die Gegebenheiten des Managers Rücksicht zu nehmen. Er sollte niemals extrem gestresst in solche Gespräche gehen und sie als weitere Last empfinden, die er halt schon lange innerlich resignierend nun auch zu tragen hat.

17. Aufgabenbewältigung

Ein erfahrener Berater beginnt das Gespräch mit einem eher unkritischen Thema. Im Regelfall ist dieses in der Verantwortung und Aufgabe des Managers gegeben. Der Berater eruiert optimale und aus Sicht des Betroffenen zu verbessernde Abläufe. Er notiert sich hierzu Stichpunkte und lässt sich denkbare Lösungen schildern. Hierbei richtet er seine Aufmerksamkeit insbesondere auf betriebliche Hemmnisse. Er wird fragen, warum dieses Thema nicht bereits in der Vergangenheit lösbar war.

18. Erschwernisse

In jedem Unternehmen gibt es Bereiche, die gut oder schlecht zusammenarbeiten. Oft liegt dies daran, dass sich Führungskräfte „leiden“ oder auch nicht „leiden“ können. Ein qualifizierter Berater wird behutsam versuchen, dieses tiefgehend zu hinterfragen, denn hieraus ergeben sich Problemlösungsansätze für viele interne Störungen.

19. Sachbearbeitung

Zu viele Führungskräfte sind in viel zu umfangreicher Sachbearbeitung eingespannt. Da sie vermeintlich die einzigen sind, die Bestimmtes können, machen sie es selbst. Mit der Führungskraft muss sorgfältig geprüft werden, was delegiert werden kann. Die meisten Führungsprobleme entstehen durch stark überlastete Führungskräfte. Führungskräfte sind nicht durch Führen sondern durch Sachbearbeitung überlastet.

20. Weiterbildung

Keine gestandene Führungskraft wird zugeben, dass Weiterbildungsbedarf besteht. Denn, wer solches zugibt, ist ja seiner Verantwortung und Aufgabe nicht gewachsen. Insbesondere bei älteren Führungskräften besteht oft ein enormer Wissensmangel. Potenziale und Notwendigkeiten zu erkennen ist Aufgabe eines solchen Gespräches.

21. Empfehlungen

Seitens des Personalberaters müssen der Führungskraft und dem Unternehmen direkt umsetzbare Handlungsempfehlungen und nützliche Hinweise gegeben werden. Also, keine Plauderstündchen zur Seelenmassage sondern handfeste Ergebnisse, die dem Unternehmen und der Führungskraft auch tatsächlich Nutzen bringen.

1. Förderkreise

Fast alle größeren Unternehmen bilden heutzutage ihre Mitarbeiter weiter. Vielfach erfolgt die Weiterbildung über innerbetriebliche Schulungsmaßnahmen. Manche Unternehmen bevorzugen Trainings externer Weiterbildungsveranstalter. Mitarbeiter mit Führungspotenzial werden meist in Nachwuchskreisen gefördert. Was fehlt sind Maßnahmen, die die **bereichsübergreifende Eigeninitiative** fördern. Diese Lücke könnte durch die Einrichtung von Förderkreisen geschlossen werden.

2. Problemstellung

Viele Unternehmen beklagen die mangelnde Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter. Sie übersehen dabei, dass Eigeninitiative offiziell kaum mehr nachgefragt wird. Gepriesen wird die Teamarbeit, bis hin zu der Aussage von Führungskräften, dass Teammitglieder sich den Erfordernissen des Teams unterzuordnen haben. Teamarbeit ist nützlich, wenn sie nicht das Bedürfnis nach Denkfaulheit befriedigt.

3. Führungskreise

Größere Unternehmen verfügen im Allgemeinen über mehrere Führungskreise. Unterhalb der obersten Ebene findet sich häufig eine erweiterte Geschäftsleitung. Darunter befinden sich weitere hierarchisch nachgeordnete Führungskreise.

4. Führungsnachwuchskreise

Auch Führungsnachwuchskreise orientieren sich überwiegend an Hierarchien. Ihre Mitglieder werden gezielt durch interne und externe Maßnahmen gefördert. Sie lernen sich auf diese Weise auch in größeren Unternehmen recht gut kennen. In den Nachwuchskreisen finden sich jedoch selten herausragende Spezialisten.

5. Spezialisten

In jeder Unternehmenseinheit gibt es hervorragende Fachleute, die nicht führen wollen. Gefördert werden diese vorwiegend nur extern und meist nur in ihrem Spezialgebiet. Diese Spezialisten sind für Unternehmen ebenso wichtig wie seine Führungskräfte. Selbst ein Geschäftsführer ist letztendlich ein „Spezialist“ für Unternehmensführung. Viele Spezialisten entsprechen in ihrer Wertigkeit längst mittleren Führungskräften.

6. Abteilungsegoismus

Auch heute noch reservieren die Fachbereiche ihr „Herrschaftswissen“ für sich. Wissen bedeutet Macht, diese Erkenntnis gilt auch weiterhin in den Unternehmen. Aus diesem Grunde kommunizieren meist nur die jeweils Verantwortlichen direkt. Kommuniziert wird zudem häufig nur das, was im Einzelfalle „nützlich“ erscheint.

7. Förderkreise

Über Förderkreise lässt sich ein überbereichlicher Wissenstransfer sicherstellen. Dies allein könnte für ein Unternehmen Grund sein, solche Kreise einzurichten. Förderkreise orientieren sich funktional und niemals nur vorwiegend hierarchisch. Je nach Erfordernissen eines Unternehmens könnte es beispielsweise Förderkreise für die Technik, die Logistik, das Personalwesen oder komplett übergreifende geben. Auf diese Weise werden Nachwuchskräfte sowohl aus dem Führungsbereich als auch aus dem Bereich der Spezialisten gemeinsam in Teams und Projekten gefördert.

8. Vorbereitung

In Abstimmung mit der Geschäftsleitung ist seitens des Personalwesens festzulegen, welche Förderkreise eingerichtet werden und wie hoch die Teilnehmeranzahl ist. Die Benennung der zu fördernden Mitarbeiter wird durch das Personalwesen initiiert. Jeder Fachvorgesetzte benennt die aus seinem Bereich teilnehmenden Mitarbeiter.

9. Start

Die Eröffnungssitzung eines jeden Förderkreises findet mit einem Moderator statt. Dieser informiert die Teilnehmer über den Sinn und Zweck des Förderkreises. Der Moderator initiiert die Wahl eines Verantwortlichen für diesen Förderkreis. Der Moderator bestimmt den Protokollanten, der von Sitzung zu Sitzung wechselt. Der Protokollant ist Stellvertreter des Verantwortlichen des jeweiligen Förderkreises.

10. Protokollant

Durch die Protokollanten werden die anstehenden Sitzungen komplett organisiert. Darüber hinaus erstellen und verteilen sie die Themen- und Ergebnisprotokolle. Ohne Protokoll, das jeder nachlesen kann, gehen Absprachen gerne unter.

11. Themen

Die zu bearbeitenden Themen könnten durch Führungskräfte vorgegeben werden. Im Idealfall werden diese aber durch die Teilnehmer in eigener Regie erarbeitet. Optimal geeignete Themen beinhalten abteilungsübergreifende Aufgabenstellungen.

12. Fachleute

Seitens des Förderkreises können zur Lösung benötigte Fachleute eingeladen werden. Jeder Teilnehmer des Förderkreises darf hierfür geeignete Mitarbeiter benennen. Die Einladungen können auch hierarchisch höhergestellte Führungskräfte betreffen.

13. Problemlösungen

Der Förderkreis schließt jede Problemlösung mit einer schriftlichen Darstellung ab. Diese Lösung wird durch verantwortliche Führungskräfte bewertet und ggf. realisiert.

14. Vortrag

Anlässlich der Sitzungen eines höheren Führungskreises sollten von Förderkreisen alle Lösungen vorgetragen werden, die für das Unternehmen bedeutsam sind. Auf diese Weise können sich die Teilnehmer aus den Förderkreisen profilieren.

15. Betriebliche Weiterbildung

Lösungen können im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung präsentiert werden. Die jeweilige Weiterbildungsmaßnahme kann auf freiwilliger Basis besucht werden oder findet, wenn zweckmäßig, auch als Pflichtveranstaltung in der Arbeitszeit statt.

16. Entlohnung

Förderkreise tagen so, dass die Zeiten teilweise in die Arbeits- und Freizeit fallen. Niemand ist verpflichtet an einem Förderkreis teilzunehmen - dies erfolgt freiwillig. Erarbeitet ein Förderkreis eine für das Unternehmen wirtschaftlich nutzbare Lösung, könnte als Anerkennung dem Kreis eine externe Tagung / Schulung gewährt werden. Diese sollte sowohl einen hohen Nutz- als auch Belohnungscharakter beinhalten. Also keine finanzielle Anerkennung sondern Belohnungen, die erkennbar auszeichnen. Wobei zu berücksichtigen ist, dass die Teilnahme an solchen Kreisen schon auszeichnet.

17. Ältere Mitarbeiter

Förderkreise orientieren sich weder an Hierarchien noch an dem Lebensalter. Sie müssen deshalb auch für ältere Mitarbeitern und ihre Erfahrung offen sein.

18. Ranghohe Führungskräfte

Sporadisch sollten auch Führungskräfte an Arbeitssitzungen der Förderkreise als Beobachter teilnehmen - ohne sich jedoch selbst in diese einzubringen. Sie unterstreichen hierdurch die Bedeutung, die Förderkreisen beigemessen wird.

19. Jahrestreffen

Einmal jährlich sollten sich die Förderkreise außerhalb des Unternehmens treffen. Diese Treffen sind durch ein Mitglied eines Förderkreises technisch zu organisieren. Hierunter fällt die Teilnehmereinladung, die Reiseorganisation und die Hotelbuchung. Seitens der Geschäftsleitung sollten jährlich die Mitglieder ausgezeichnet werden, die durch ihre Arbeit im Förderkreis zum Unternehmenserfolg beigetragen haben. Ebenso könnte jedes Mitglied eine Urkunde als Teilnahmebescheinigung erhalten.

20. Rahmenprogramm

Für das Jahrestreffen sollte immer ein anspruchsvolles Programm gestaltet werden. Dieses könnte den Auftritt eines hochkarätigen Managers als Referent beinhalten. Ferner eine „exklusive“ Schulungsmaßnahme durch einen externen Trainer von Ruf. Nicht zuletzt ein besonderes Abendprogramm wie der Besuch eines Musicals.

21. Weiterentwicklung

Die Aufnahme in Führungsnachwuchskreise erfolgt ausschließlich über Förderkreise. Niemand wird in Führungsnachwuchskreisen aufgenommen, der hier nicht tätig war.

22. Task Force

Wenn es „brennt“, richten manche Unternehmen gerne eine „Task Force“ ein. Eine solche lässt sich natürlich aus eingespielten Förderkreisen leicht rekrutieren. Vor allem auch deshalb, da sich in den Förderkreisen Mitarbeiter fachübergreifend kennengelernt haben und somit auch ihr jeweiliges Know-how hieraus bereitstellen.

1. Mitarbeiterführung

Die richtigen Strategien entscheiden über die Zukunft eines Unternehmens. Ihre Umsetzung setzt eine zielorientierte Führung aller Mitarbeiter voraus. Führungskräfte müssen somit ihrer Führungsaufgabe tatsächlich gerecht werden. Erst Strategie plus Umsetzung sichern langfristig die Zukunft eines Unternehmens.

2. Unternehmensgeist

Durch ihr Verhalten bestimmen die Führungskräfte das Klima im Unternehmen. Führungskräfte entwickeln ihre Mitarbeiter immer in eine Richtung weiter. Die Richtung bestimmt darüber, ob die Mitarbeiter wachsen oder verkümmern. Ein großzügiger Geist bringt großartige Menschen hervor - ein mittelmäßiger erzeugt mit seinem leistungsfeindlichen Stil nur verkümmerte Mitarbeiter. In einem Geist des Misstrauens gedeihen weder Menschen noch Unternehmen. Permanentes Misstrauen erzeugt heimlichen Widerstand und die Fähigsten gehen. Der Unternehmensgeist entscheidet somit über die Zukunft des Unternehmens.

3. Kontroll- und Verantwortungsspanne

Die ideale Kontrollspanne umfasst etwa sieben direkt zu führende Mitarbeiter. Die Verantwortungsspanne hingegen kann auch hunderte von Mitarbeitern betragen. Dies hängt letztlich davon ab, ob und in welchem Ausmaß unterstellte Führungskräfte und Mitarbeiter vom Vorgesetzten direkt belehrt und unterstützt werden müssen. Wenn unterstellte Führungskräfte selbst für die von ihnen betreuten Prozesse und Mitarbeiter uneingeschränkt verantwortlich sind, kann die Spanne sehr hoch sein.

4. Führungsstil

Ein Manager ist nicht sein Verhalten - sondern handhabt dieses situationsgerecht. Er passt seinen Führungsstil an und führt nicht nur teamorientiert oder autoritär. Vertrauen entsteht nur auf der Basis von Gegenseitigkeit und Offenheit. Mitarbeiter erwarten von ihrem Chef in erster Linie Fairness und Korrektheit. In zweiter Linie erwarten sie, dass er erfolgreich ist und selbst anerkannt wird. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter zum Erfolg führen, werden am meisten geschätzt. Der Wunschchef ist konsequent und verlässlich und achtet zudem seine Mitarbeiter.

5. Delegation

Routineaufgaben sind hinsichtlich langfristiger Entwicklungen selten vorrangig. Führungskräfte sollten diese somit soweit als irgendwie möglich delegieren. Eine Delegation darf nur mit Definition des Zieles und der Ressourcen erfolgen. Ebenfalls ist festzulegen, wie bei auftretenden Störungen zu verfahren ist.

6. Sachaufgaben

Führungskräfte, die bereits durch Sachaufgaben überfordert sind, führen nicht. Fehlentwicklungen in Sachaufgaben entstehen oft aufgrund fehlender Führung. Führungskräfte bekommen ihr Gehalt für Führungs- und nicht für reine Sachaufgaben. Führungskräfte sollten somit ihre Mitarbeiter führen und deren Arbeit organisieren.

7. Sozialkompetenz

Menschen sind aufeinander angewiesen, da die Anforderungen komplexer werden. Ein Großteil aller entstehenden Probleme basiert auf der emotionalen Seite. Nicht die Arbeit macht krank, sondern Neid, Missgunst und Ungerechtigkeit. Wer nicht mit seinen Gefühlen umgehen kann, kann dies auch nicht bei anderen. Wer emotionsfrei arbeitet, ist außerstande andere zu begeistern und zu überzeugen. Emotional gut koordinierte Menschen verbreiten eine entspannte Grundstimmung.

8. Sprachliche Corporate Identity

Ein Vertrauensverhältnis entsteht niemals ohne sprachliche Corporate Identity. Jeder erweist dem anderen stets die Achtung, die er für sich selbst erwartet. Andere Mitarbeiter werden niemals in ihrer Abwesenheit beschuldigt. Kritik erfolgt sachlich und ohne die Absicht, den anderen niederzumachen. Sachverhalte werden weder sprachlich verschleiert noch Handeln durch Reden ersetzt.

9. Mitarbeitermotivation

Homo oeconomicus tut nur soviel wie er muss - lautet die gängige These. Untersuchungen beweisen jedoch, dass faire und optimistische Vorgesetzte eine bessere Mitarbeiterleistung erzielen - wohingegen mißtrauische bestraft werden. Jede mit Druck erzwungene Leistung, bleibt nur bei bestehendem Druck konstant.

10. Motivationsvernichter

Durch permanente Kritik wird jede Kommunikationsfreude im Ansatz vernichtet. Unkonventionelle Lösungen werden aus Angst vor Sanktionen nicht mehr vorgetragen. Unter den Mitarbeitern macht sich permanente Frustration und Hilflosigkeit breit. Es beginnt eine Flucht in die Krankheit und oft resultieren hieraus auch Kündigungen.

11. Lob

Viele Führungskräfte bemerken bei ihren Mitarbeitern stets nur fehlerhafte Abläufe. Lernt ein kleines Kind das Laufen, loben wir es für jeden von ihm erzielten Fortschritt. Auch Führungskräfte sollten vorwiegend auf richtiges Verhalten achten und dieses loben.

12. Kritik

Auch motivierte, leistungswillige und engagierte Mitarbeiter machen Fehler. Wenn Führungskräfte Fehler kritisieren, dann sollten sie dieses sofort tun. Nach erfolgter Kritik sollte dieser Fehler aber nicht mehr erwähnt werden.

13. Bewusste Verantwortung

Zu gerne und häufig negieren Mitarbeiter die eigene Verantwortung für sich selbst. Vorgesetzte müssen besonders diesen Mitarbeitern verdeutlichen, dass auch sie am technologischen Fortschritt durch eigene Anstrengung teilnehmen müssen. Kein Unternehmen kann sich Kosten leisten, die auf Bequemlichkeit zurückgehen. Jeder Mitarbeiter ist dafür verantwortlich, dass er den Anforderungen gerecht wird. Wer dieser Forderung nicht entspricht, lebt auf Kosten seiner Arbeitskollegen.

14. Mitarbeiterbesprechungen

Arbeitsbesprechungen mit Mitarbeitern sollten stets zu festen Terminen stattfinden. Diese Besprechungen sollten über die Inhalte der reinen Alltagsarbeit hinausgehen. Besprechungen in Form von Plauderstündchen zerstören die Leistungsmotivation. Besprechungen, die zum Inhalt haben Schuldige zu bestrafen, sind kontraproduktiv. In solchen Besprechungen wird verheimlicht und niemals offen aufgedeckt werden. Besprechungsinhalte sollten mit Aufgaben, Terminen und Verantwortlichen definiert und nach der Besprechung als Stichwortprotokoll an alle Teilnehmer verteilt werden.

15. Teamarbeit

Eine Teamarbeit ist dann gegeben, wenn im Team komplexe Aufgaben gelöst werden. Normale Arbeitssitzungen erfüllen somit nicht die Anforderungen an eine Teamarbeit. Eine effiziente Teamarbeit ist ohne Grundregeln für die Zusammenarbeit nicht möglich. Jede Teamarbeit erfordert eine Moderation, die die Meinung aller Beteiligten zulässt. Der Leistungsanteil eines jeden Teammitglieds muss präzise definiert werden. Die Machtbestrebungen einzelner Teammitglieder müssen unterbunden werden. Jeder muss seinen Nutzen erkennen - keiner darf bevorzugt oder übergangen werden.

16. Information

Mitarbeiter sind um so motivierter, je besser sie die Ziele des Unternehmens kennen. Über Veränderungen mit Einfluss auf das Unternehmen möchten sie informiert werden und hierbei besonders über den qualitativen Stellenwert der eigenen Produkte sowie die Entwicklung der Wettbewerber hinsichtlich deren Qualität und Marktanteilen. Mitarbeiter schließen aus der Tiefe der Information auf ihre persönliche Wertschätzung.

17. Arbeitszufriedenheit

90% der Mitarbeiter fühlen sich ihrem Arbeitgeber nicht mehr verpflichtet.
20% haben die innere Kündigung vollzogen - 70% machen Dienst nach Vorschrift.
Ohne gegenseitiges Vertrauen, entsteht eine Kultur permanenten Misstrauens.
Die einen machen Dienst nach Vorschrift und die anderen üben sich in „Hire and Fire“.
Die Mitarbeiter wünschen sich eine abwechslungsreiche, herausfordernde Tätigkeit und eine Anerkennung ihrer geistigen Tätigkeit sowie Aufstiegsmöglichkeiten.
Darüber hinaus legen sie Wert auf ein die Zusammenarbeit förderndes Arbeitsklima, moderne Technologien sowie Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Führungseffizienz

Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern
die Chance auf Bestleistung
und loben Sie diese dann auch !
Gerhard-Hermann Koch

1. Beurteilungssysteme

Heerscharen von Psychologen haben sich mit Beurteilungsverfahren beschäftigt. Herausgekommen sind meist komplexe Systeme, die Sachverstand voraussetzen. In der betrieblichen Praxis beurteilen „ungeschulte“ Vorgesetzte ihre Mitarbeiter. Benötigt werden deshalb sehr einfach zu handhabende Beurteilungssysteme.

2. Eignungsbeurteilung

Die einfachste Form einer Beurteilung ist die Eignungsbeurteilung oder „job filling“. Untersucht wird, inwieweit ein Mitarbeiter dem Anforderungsprofil entspricht. Auch der Mitarbeiter sollte zu seinen „Qualifikationslücken“ selbst befragt werden. Ebenso sollte nach der Ursache von Minderleistungen gefragt werden: „will er nicht?“ (Anstrengungsmangel), „kann er nicht?“ (Mangel an Kenntnissen) bzw. im Sinne einer (zu schwierigen Aufgabe) oder „weiß er nicht?“ (Mangel an erforderlicher Information). Als Ergebnis einer Eignungsbeurteilung müssen hemmende Einflüsse beseitigt werden. Diese können organisatorischer Art oder auch zwingend erforderliche Schulungen sein. Unter Umständen ist auch eine Versetzung oder sogar eine Entlassung erforderlich.

3. Entwicklungsbeurteilung

Hierbei stellt sich erst die Frage, ob der Mitarbeiter weiterführendes Potenzial besitzt. Es werden nur Mitarbeiter mit Potenzial für anspruchsvollere Positionen beurteilt. In der Entwicklungsbeurteilung werden die Entwicklungsziele schriftlich definiert. Die Entwicklungsziele sind mit einem detaillierten Entwicklungsplan zu vereinbaren. Der Entwicklungsplan enthält alle vom Unternehmen durchzuführenden Maßnahmen. Ebenso enthält er alle Anforderungen und Ziele, die der Mitarbeiter zu erfüllen hat.

4. Vorbereitung des Mitarbeiters

Auf jede Art von Beurteilung sollte sich auch der Mitarbeiter frühzeitig vorbereiten. Es ist ihm zu übermitteln, das die Mitarbeiter speziell seiner Förderung dient. Es empfiehlt sich, ihm hierfür als Richtschnur ein Formblatt mit Fragen zu geben. Diese kann der Mitarbeiter dann in Ruhe, frei von Hektik oder Stress beantworten. Seine Antworten sollte der Mitarbeiter mit in das Beurteilungsgespräch nehmen. Eine Kopie kann er dort gegebenenfalls seinem Vorgesetzten persönlich übergeben.

5. Fragen zur Vorbereitung des Mitarbeiters

Waren Ihnen in der Vergangenheit Ihre Arbeitsziele ausreichend bekannt?

Was hat Sie bei der Arbeit behindert?

Welche Umstände waren für den Erfolg Ihrer Tätigkeit förderlich?

Konnten Sie Ihre Fähigkeiten voll einsetzen?

Welche Tätigkeit wäre aufgrund Ihrer Fähigkeiten für Sie geeigneter?

Welche zukünftigen Arbeitsziele halten Sie für besonders wichtig?

Welche Abläufe sollten wie geändert werden?

Welche überbereichlichen Störungen behindern Sie?

Was sollten wir für Ihre interne / externe Weiterbildung tun?

Welche Erwartungen haben Sie hinsichtlich Ihrer Laufbahnentwicklung?

6. Eignungsbeurteilung

Entspricht der Mitarbeiter allen Anforderungen seiner derzeitigen Stelle?

Hat sich der Mitarbeiter in seiner gegenwärtigen Position gesteigert?

Welche leistungsbezogenen Stärken besitzt der Mitarbeiter bezüglich seiner Stelle?

Welche führungsbezogenen Stärken sind vorhanden?

Inwieweit wirken sich führungsbezogene Schwächen negativ aus?

Werden Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters ungenügend genutzt?

Welche Kenntnisse und Fähigkeiten müssen erworben werden?

Welche Entwicklungswünsche hat der Mitarbeiter selbst?

Stehen der weiteren Förderung Gründe in der Person des Mitarbeiters entgegen?

Welche konkreten Maßnahmen zur weiteren Förderung sind erforderlich?

7. Entwicklungsbeurteilung

Besitzt der Mitarbeiter das Potenzial für eine weiterführende Position?

Wenn ja, eignet er sich mehr für eine Fach- oder eine Führungslaufbahn?

Für welchen konkreten Arbeitsbereich ist der Mitarbeiter besonders gut geeignet?

Für welche höhere Position ist der Mitarbeiter in den nächsten 2 Jahren befähigt?

In welche Position könnte er, unabhängig von Vakanzen, sofort aufsteigen?

Welche Stärken qualifizieren ihn konkret für diese Position?

Welche Schwächen könnten die vorgeschlagene Entwicklung hemmen?

Welche Fähigkeiten benötigt er noch für die vorgeschlagene Position?

Muss hierfür noch ein spezielles Fachwissen / Führungswissen erworben werden?

Sind für die vorgesehene Position Hemmnisse in der Person des Mitarbeiters gegeben?

1. Ausbildungsbedarfsanalyse

Wesentlich bedeutender als die Frage „was benötigt der Mitarbeiter“ ist die oft vernachlässigte Fragestellung „welche Zielsetzung verfolgt das Unternehmen“. Durch Weiterbildungsmaßnahmen möchten Unternehmen ihre Effizienz steigern. Also setzt doch die erste Analyse grundsätzlich bei den Bedürfnissen der Firma an. Hierauf basierend wird der Ausbildungsbedarf der einzelnen Mitarbeiter definiert.

2. Motivation

Für viele Mitarbeiter scheint es unzumutbar, sich in eigener Regie weiterzubilden. Ihre Weiterbildung nützt ja dem Unternehmen, also ist dieses hierfür verantwortlich. Eine Weiterbildungsmaßnahme in der Freizeit zu besuchen, erscheint unvorstellbar. Mit zu dieser Auffassung beigetragen hat der tariflich verankerte Bildungsurlaub. In der extremsten Form lernten Mitarbeiter in Seminaren „Häkeln und Stricken“.

3. Weiterbildung

In vielen Betrieben führt die interne Weiterbildung ein trauriges Schattendasein. Dies ändert sich erst dann, wenn hierfür „offiziell“ Verantwortliche bestimmt werden. Je nach Betriebsgröße könnten Verantwortliche haupt- oder nebenamtlich tätig sein. Aber auch diese sind nur erfolgreich, wenn sie zunächst eine Bedarfsanalyse erstellen. Auf dieser Bedarfsanalyse basiert die Konzeption aller anzubietenden Schulungen. Die Maßnahmen müssen mit konkreten Inhalten und Terminen versehen werden, damit die jeweiligen Vorgesetzten diese auch einfach auswählen und buchen können.

4. Schulungsangebot

Maßnahmen zur Weiterbildung können im Betrieb oder auch extern stattfinden. Sie können vom Unternehmen organisiert oder durch Externe veranstaltet werden. Sie werden niemals effizient sein, wenn ihr Besuch nur einer Belohnung entspricht. Die Maßnahmen sollten sich auf wenige, hochwertige Fortbildungsmodul begrenzen. Weiterbildung funktioniert nur in Form eines einfach zu handhabenden Gesamtpaketes. Muss ein Verantwortlicher im Einzelfalle mühselig ein „geeignetes Seminar“ ermitteln, wird dieses unterlassen oder - noch wesentlich schlimmer - nachlässig vorgenommen. Weitergebildet wird nur das, was der Weiterbildung des Mitarbeiters auch dient.

Seminarangebote

4

Zum Inhaltsverzeichnis

4

Ausbildungsmaßnahmen										
Module	01 Kommunikation	02 Rhetorik	03 Dialektik	04 Motivation	05 Führung	06 Entscheidung	07 Planung	08 Arbeitsrecht	09 Vertragsrecht	10 Controlling
Ausbildungsbedarf	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Arbeitsrecht								●	◉	
Organisationsabläufe	◉						◉			
Kreatives Denken						◉				
Logisches Denken			○		○	◉				
Probleme analysieren			○			●				
Entscheidungsfindung						●				
Erstellen von Plänen							●			
Zeitplantechniken							●			
Ausdrucksfähigkeit		●	◉							
Verhandlungsführung	●		◉							
Durchsetzungsfähigkeit		◉	◉							
Beziehungsmanagement			●							
Lösung von Konflikten				◉	●					
Motivation von Mitarbeitern				●	◉					
Effiziente Teamarbeit					◉					
Techniken der Präsentation		●								○
Dynamische Gruppenprozesse					●					

● geeignet ◉ überwiegend geeignet ○ teilweise geeignet

1. Ausbildungsmaßnahme

Modul: **05 Führung**

2. Titel

Personalführung für Teamleiter

3. Ziele

Erwerb qualifizierter Grundlagen im gesamten Personalführungsprozess.
Techniken der Zielfindung, Planung und Organisation sowie der Kontrolle.
Analysieren von Arbeitsschritten, Entscheidungstechniken sowie Kommunikation.
Kennenlernen des eigenen Verhaltens in Konfliktsituationen.

4. Inhalte

Angewandte Teamarbeit

- Situationsgerechte Mitarbeiterführung.
- Training zur Verhaltensoptimierung.
- Verhaltensanalyse und Selbstmanagement.

Führungs- und Arbeitstechniken

- Setzen von Funktions- und Leistungszielen.
- Planen des Aufgabenbereiches.
- Techniken zur Planung und Problemlösung.
- Entscheidungstechniken.

5. Teilnehmerkreis

Führungs- und Führungsnachwuchskräfte aus allen Unternehmensbereichen.

6. Teilnehmerbegrenzung

Maximal 12 Personen.

7. Methodik

Vortrag, Diskussion, Gruppenarbeit

8. Veranstalter

Aus- und Weiterbildungszentrum - Telefon: 0711 / 68 68 (0)

9. Referent

Dr. Werner Fuchs

10. Veranstaltungsort

Stuttgart - Seminarzentrum im Wiesengrund 16

11. Termine 2005

06. März bis 10. März

03. April bis 07. April

08. Mai bis 12. Mai

22. Mai bis 26. Mai

19. Juni bis 23. Juni

04. Sept. bis 08. September

09. Okt. bis 13. Oktober

12. Anmeldung

Anmeldungen müssen grundsätzlich schriftlich erfolgen.

13. Verrechnungskosten

Je Teilnehmer wird ein interner Verrechnungssatz von € 1.500 fakturiert.

14. Erfolgskontrolle

Jeder Teilnehmer beurteilt schriftlich die Schulungsmaßnahme und den Referenten. Der Teilnehmer und sein Vorgesetzter besprechen die Beurteilung des Teilnehmers. In diesem Gespräch wird der erwartete zukünftige Nutzen für die Tätigkeit diskutiert. Wurden durch die Schulungsmaßnahme die gewünschten Kenntnisse erworben. Sind noch weitere Maßnahmen durchzuführen und wenn ja, welche und wann. Auch die Kritik ist deutlich zu äußern, damit ungeeignete Schulungsmaßnahmen eliminiert werden können.

1. Innerbetriebliche Fluktuation

Mitarbeiter können innerhalb eines Unternehmens ihren Arbeitsplatz wechseln. Für Konzerne, in denen die Fluktuation für einzelne Einheiten ermittelt werden, stellt sich somit durchaus die Frage, wie diese statistisch verbucht werden sollte.

2. Die natürliche Fluktuation

Auch wenn ein Mitarbeiter einen tödlichen Betriebsunfall erleidet, fällt er hierunter. Vorwiegend entsteht die natürliche Fluktuation durch Austritte aufgrund des Alters. Also des Renteneintritts. Dieser kann auch vorzeitig durch Arbeitsunfähigkeit erfolgen.

3. Betrieblich initiierte Fluktuation

Die Unternehmen sind gezwungen, sich den konjunkturellen Schwankungen anzupassen. Dem Personalaufbau erfolgt dann gegebenenfalls wiederum der Personalabbau mit der Notwendigkeit zu oftmals auch recht umfangreichen betriebsbedingten Kündigungen.

4. Durch Mitarbeiter initiierte Fluktuation

Mitarbeiter verlassen aufgrund eigener Initiative ihr Unternehmen aus vielen Gründen. Erfolgt der Abgang innerhalb des ersten Jahres, spricht man von einer Frühfluktuation. Dies deutet auf Fehler im Personalauswahlprozess oder auch in der Einarbeitung hin. Eine später erfolgende Kündigung durch Mitarbeiter weist ebenfalls auf Probleme hin, die im Unternehmen, dem Führungsstil des Vorgesetzten oder im Betriebsklima liegen.

5. Fluktuationsrate

Zur Berechnung der Fluktuationsrate werden unterschiedliche Formeln herangezogen. Logisch und am einfachsten von den Unternehmen zu handhaben ist die BDA-Formel. Sie setzt die unternehmensfremde Fluktuation ins Verhältnis zum Mitarbeiterbestand. Die vom Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände propagierte Formel sichert zudem die beste Vergleichbarkeit, da sie auch mit am weitesten verbreitet ist.

Abgänge

Fluktuationsquote = ----- x 100

Durchschnittlicher Personalbestand

6. Die Fluktuation ein Indikator für qualifizierte Personalarbeit?

Eine in der Branche sehr niedrige Fluktuationsrate kann sehr hoch im Vergleich aller Unternehmen in Deutschland sein. Ein sinnvoller Vergleich fordert den Vergleich mit hierzu annähernd Identischem. Dieselbe Branche und dieselbe Unternehmensgröße sagen schon mehr aus. Aber auch der Standort spielt hierbei eine überragende Rolle. In strukturschwachen Gegenden ist ein Wechsel auch bei Unzufriedenheit schwer. Menschen kündigen zwar innerlich, und halten dann auch Leistung zurück, aber sie wechseln das Unternehmen nicht, da für sie die Aufwände ziemlich hoch wären. Ebenso verlassen Mitarbeiter höchst ungern die besonders begehrten Lebensräume mit beispielhaft hohem Freizeitwert oder überzeugenden kulturellen Angeboten. Auch die gesamtwirtschaftliche Lage hat auf die Fluktuation einen hohen Einfluss. In konjunkturell schlechten Zeiten überlegt sich doch jeder einen Wechsel mehrfach. Aber nicht nur die schlechte Zeit ist ausschlaggebend, es werden in diesen Zeiten natürlich auch sehr viel weniger Arbeitsplätze angeboten. Und viele wechselwillige Menschen fürchten natürlich auch das Risiko durch den Grundsatz: Last in, first out. Eine Handlungsweise, die den Unternehmen vielfach per Gesetz aufgezwungen wird. Auch Berufsgruppen wechseln unterschiedlich schnell. Buchhalter sind firmentreuer, wohingegen in Berufen, die hohe Beweglichkeit verlangen, schneller gewechselt wird. Sprichwörtlich war die Wechselgeschwindigkeit bei IT-Mitarbeitern in Boomjahren. Beamte wechseln nur selten den Dienort und noch viel seltener ihren Dienstherrn. Auch in Lebensräumen mit viel Wohneigentum wird der Ort nur ungern verlassen.

7. Arbeitgeberattraktivität als Wechselhindernis

Identifizieren sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, fällt ihnen ein Wechsel schwer. Nur wenig qualifizierte Mitarbeiter verrichten ebenso wenig qualifizierte Aufgaben. Ihre Motivation zum Produkt und damit meistens auch zum Unternehmen ist gering. Sie besitzen keinen erkennbaren Anteil an dem, was das Unternehmen herstellt. Versicherungsunternehmen besitzen ja durchaus Ansehen. Ihre Außendienstler aber oft nicht oder nur sehr wenig. Die Bezeichnung Klinkenputzer spricht ja schon Bände. Die Bindung solcher Menschen an ihren Beruf ist gering, da sie nicht stolz auf ihn sind. Wer selbst kein Prestige besitzt, fühlt sich auch seinem Unternehmen nicht verbunden. Hier spielt dann nur noch das Einkommen die entscheidende, sprich bindende Rolle.

8. Aufstiegs- und Karrierechancen

Für die überwiegende Anzahl der Mitarbeiter in einem Unternehmen spielt das keine allzu große Rolle, da nur ein kleiner Teil Karriere machen will und kann. Bei der Betrachtung der Fluktuation kann das deshalb meist vernachlässigt werden. In den Unternehmen, die vorwiegend hoch qualifizierte Mitarbeiter beschäftigen, können sich fehlende Aufstiegschancen sehr wohl auf die Fluktuation auswirken. Dies gilt vor allem für die von High-Potentials begehrten Unternehmensberatungen, die ja nach wenigen Jahren Mitarbeit eine beachtliche Fluktuationsquote aufweisen.

9. Hochleister, das Fluktuationsrisiko

Der Schwache bleibt, der Starke geht. Der Starke geht, weil er es sich leisten kann. Und nicht wenige Starke gehen, da sie von ihren Vorgesetzten benachteiligt werden. Viele Vorgesetzte haben den Zenit ihres Könnens überschritten, andere kamen nur in die Position, da gerade kein anderer greifbar war. Chefs, die zwar Chefs sind, die sich aber sehr angreifbar und verletzlich fühlen. Der starke Kronprinz ist ihnen auf Dauer äußerst suspekt, da für die Sicherheit ihrer eigenen Position viel zu gefährlich. Leider lassen sich gerade die qualifiziertesten Mitarbeiter am leichtesten entfernen. Sie sind nicht bereit, die dauernden Nadelstiche hinzunehmen. Sie kündigen lieber. Vorgesetzte können Schwache folgenlos piesacken. Die krümmen sich und bleiben.

10. Das Pflichtgefühl veranlasst sie zum Bleiben

Kriselt es, gehen die vaterlandslosen Gesellen als die ersten. Rette sich, wer kann. Die Führungskräfte die bleiben, obwohl sie gehen können, tragen das Risiko mit. Sie fühlen sich dem Unternehmen deshalb verbunden, da sie ihm gegenüber noch eine Schuld abzutragen haben. Das Unternehmen bot ihnen einen Arbeitsplatz, auf dem sie sich wohl fühlten. Das Unternehmen hat ihren Aufstieg intensiv und zudem finanziell gefördert und sie dann auf einen verantwortlichen Platz befördert. Sie fühlen sich ihrem Arbeitgeber, der Gutes für sie tat, zutiefst verpflichtet und sie fühlen sich ebenso ihren eigenen Mitarbeitern gegenüber in der Verantwortung. Ist die Krise erst überwunden, erneuern viele Unternehmen das Top-Management. Die neue Unternehmensspitze fühlt sich denen, die das Unternehmen durch die Krise trugen nicht verbunden. Sie sehen in ihnen höchstens übergangene Konkurrenten.

II. Erwünschte Fluktuation

„... die guten ins Töpfchen, die schlechten ins Kröpfchen!“ Aus Aschenputtel von den Gebrüdern Grimm. Die Geringleister zum Gehen motivieren und die Besten behalten, das ist doch der Traum eines jeden leistungsorientierten Managers. Dummerweise kleben die Geringleister wie „Pech und Schwefel“ am Unternehmen und die, die er behalten möchte, lassen ihn bei erstbestener Gelegenheit im Stich. Es bedarf Beharrlichkeit und Geduld, um eine erstklassige Mannschaft aufzubauen. Vorgesetzte, die Mitarbeiter gezielt „triezen“, um sie zum Gehen zu bewegen, erreichen meistens das Gegenteil dessen, was sie eigentlich erreichen wollten. Denn diejenigen, die sie behalten wollten, akzeptieren einen solchen Stil am wenigsten. Im Übrigen gibt es einen Effekt, der von vielen Vorgesetzten wenig beachtet wird. Ein Mitarbeiter, der eingearbeitet und im Team eingebettet ist, leistet mehr als ein engagierter Neuer, der die Arbeit erst erlernen und den Anschluss finden muss.

12. Kosten der Fluktuation

Wer einen Mitarbeiter loswerden möchte, denkt kaum vorab über Kosten nach. Das verhält sich wie bei vielen Scheidungen, es zählt nur noch die Trennung, koste es was es wolle. Manager sollten überlegter handeln, als Scheidungswillige. Wer kündigt oder ebenso gekündigt wird, fährt oftmals seine Leistung zurück. Die Leistungsminderung lässt sich zwar nicht quantifizieren, kostet aber trotzdem. Vielfach kommt es beim Abgang auch noch zu rechtlichen Auseinandersetzungen. Auch die hierbei anfallenden direkten Kosten plus aufgewandter Arbeitszeit zählen. Projekte können nicht angenommen werden, oder ihre Fertigstellung verzögert sich. Die Rekrutierungskosten können bei der Einschaltung von Externen enorm sein. Auch die Arbeitszeit, die die Fachmanager in Vorstellungsgesprächen verbringen, ist ganz beträchtlich. Ist der Richtige dann gefunden, muss er eingearbeitet werden. Bis er das Wissen des früheren Mitarbeiters besitzt, kann eine lange Zeit vergehen. Risiken, die meistens zu wenig in das Kalkül mit einbezogen werden, sind Kunden, die „mitgenommen“ werden. Auch manche Lieferanten können irritiert reagieren. Kündigen obere Führungskräfte, kann das kreditgebende Banken nervös machen. Mit Vertrauensschaden summieren sich die Kosten in einen sechsstelligen Bereich. Mitarbeiter, die aus emotionalen Gründen kündigen, sollte es eigentlich nicht geben.

1. Kündigungen sollten nicht delegiert werden

Betriebsbedingt Mitarbeiter kündigen zu müssen, die jahrzehntelang ihrem Unternehmen treu und fleißig gedient haben, ist sicherlich die unangenehmste Aufgabe eines Managers. Das ist der Grund, warum so viele Fachvorgesetzte diese unangenehme Aufgabe an die Personalmanager „delegieren“. Und das ist schon der erste Fehler im Trennungsprozess. Die Kündigungen erfolgen entsprechend einer Sozialauswahl an der ja viele mitwirkten. Auch der Betriebsrat wurde angehört und oft beteiligten sich auch die Gewerkschaften.

2. Trennen auf Basis einer gegenseitigen Wertschätzung

Bei einem Kündigungsgespräch sitzen sich die Gewinner und ein Verlierer gegenüber. Die Gewinner sind der teilnehmende Vorgesetzte und ebenso der Personalmanager. Sie behalten ihre Position im Unternehmen. Der Verlierer muss unfreiwillig gehen. Auch wer „gebeten“ wird, das Unternehmen zu verlassen, geht ja keinesfalls freiwillig. Seine Wahlmöglichkeit besteht höchstens in der Art und Weise wie er gehen muss. Freiwillig mit Aufhebungsvertrag, oder unfreiwillig durch Ausspruch der Kündigung. Als Bonbon wird Führungskräften die Übernahme der Outplacementkosten angeboten. Auch Bewerbungstrainings für Mitarbeiter finden bei einer größeren Anzahl oft statt. Ebenso werden gekündigte Mitarbeiter gerne über „Transfergesellschaften“ ausgelagert.

3. Vermeiden Sie unnötigen Imageschaden

Bei Imageschaden denken Führungskräfte doch als Erstes an negative Presseberichte. Das hätte natürlich schon Auswirkungen. Die sind aber kurzfristig und oft nur regional. Berichtet die Presse später Zeit wieder mit Hinweis auf erfolgreiche Restrukturierung „wie toll es dem Unternehmen geht“, ist das Negative doch meistens schon vergessen. Nicht vergessen haben es aber die verbliebenen Mitarbeiter. Traumatische Erlebnisse billigen wir Opfern von Naturkatastrophen und Kriegen sowie ebenso Misshandelten und Missbrauchten zu. Kündigungen sind hierzu ein durchaus vergleichbar negatives Ereignis. Das Schicksal derjenigen, die das Unternehmen verlassen mussten, verfolgen wir nicht. Die Verbleibenden ducken sich tiefer. Keiner will in diesen Zeiten unnötig auffallen. Besonders fürchten sich alle, die sich schwach fühlen. Die sich durch einen Hausbau hoch verschuldet haben oder ihrer Kinder wegen nicht so einfach umziehen können. Aber auch die Besten fühlen sich betroffen, selbst wenn ihre Risiken die geringsten sind.

4. Die Wirtschaftskrise reduziert auch viele Belegschaften

Natürlich stellten Unternehmen in den wirtschaftlich guten Zeiten Mitarbeiter ein. Zum Teil auch mehr als tatsächlich benötigt wurden, man legte sich eine Reserve zu. In Wirtschaftskrisen fallen oftmals ganze Geschäftsfelder weg. Der Auftragseingang reduziert sich dramatisch, die Fixkosten blieben aber auf einem vergleichbaren Niveau. Als erstes wurden die Externen entsorgt. Zeitarbeitnehmer und Unternehmensberater. In Abstimmung mit dem Betriebsrat wurden die Zeitkonten auf minus „Null“ gefahren. Begleitend wurde Kurzarbeit für Abteilungen und oft sogar für ganze Werke eingeführt. Und erst als allerletzten Schritt begannen viele Unternehmen mit dem Personalabbau.

5. Vorbereitung von betriebsbedingten Entlassungen

Über die rein rechtlichen Erfordernisse hinaus gibt es eine Reihe von Maßnahmen, die im Sinne einer guten Trennungskultur vorab zu besprechen und festzulegen sind. Das beginnt mit dem Aufbau einer stichhaltigen Argumentation für alle Beteiligten. Auch die Verhaltensweisen im Rahmen zu führender Kündigungsgespräche sind zu üben. Vor allem den noch jungen Mitarbeitern, die ja aufgrund der Sozialauswahl oft als erste betroffen sind, muss vermittelt werden, warum sie das Unternehmen verlassen müssen. Ideal, wenn auch nur selten realisierbar, wäre es natürlich, mit ihnen gemeinsam eine Strategie für ihre Zukunft mit konkreten Einzelschritten und Maßnahmen zu entwickeln.

6. Unruhe und Misstrauen sollten eingedämmt werden

Wo gehobelt wird, fallen Späne. Wo betriebsbedingt gekündigt wird, herrscht Unruhe. Dass die Arbeitsleistung hierunter leidet, ist ein Übel, das kaum vermeidbar sein dürfte. Schlimmer ist, dass die Vertrauenskultur im Unternehmen nachhaltig beeinträchtigt wird. Wer zu seinem Vorgesetzten, oder zu einem Personalgespräch in das Personalwesen bestellt wird, ist doch oft schon allein hierdurch beunruhigt. Solche Gespräche sollten deshalb kurzfristig terminiert werden. Und sie dürfen, selbst wenn das besser passt, niemals am Freitagvormittag oder kurz vor Feiertagen, oder dem Urlaub geführt werden. Das ändert zwar an der Trennung nichts, aber es gibt den Betroffenen die Gelegenheit, ihren Kummer und ihre Existenzsorgen zunächst im betrieblichen Umfeld zu verarbeiten. Wir Menschen reagieren ja auf negative Situationen oftmals sehr geschockt. Erst Stunden später erwacht unser Überlebenswille und wir entwickeln dann Überlebensstrategien.

7. Kündigungen sind nicht diskutierbar

Nicht richtig auf das Kündigungsgespräch eingestimmte Vorgesetzte begehen oftmals erhebliche strategische Fehler, die die Kündigung noch wesentlich schwieriger machen. Es darf niemals passieren, dass sie sich persönlich für die Kündigung rechtfertigen, oder gar den zu Kündigenden in Schutz nehmen. Kein Vorgesetzter darf die Schuld auf die Geschäftsführung, den Vorstand oder gar auf die Personalabteilung schieben. Der Vorgesetzte kündigt, da dies die einzige Möglichkeit ist, das Unternehmen und somit die Mehrzahl der Arbeitsplätze dauerhaft zu erhalten. Freundlich aber bestimmt. Es geht ja nicht darum, darüber zu diskutieren, ob die Kündigung auch begründet ist. Und es geht nicht darum, darüber zu verhandeln, ob die Sozialauswahl berechtigt ist.

8. Die Vergangenheit ist tabu

Vorgesetzte, die sich auf eine Diskussion der Berechtigung der Kündigung einlassen, neigen häufig dazu, alte Sünden des Betroffenen anzuführen. Sie wollen hiermit die betriebsbedingte Kündigung untermauern. Das ist das Schlimmste was passieren kann. Denn so wird aus einer „neutralen“ betriebsbedingten Kündigung eine Abrechnung, die Wunden zu einem Zeitpunkt verursacht, da Selbstvertrauen aufzubauen wäre.

9. Das Kündigungsgespräch

Es beginnt mit der Wahl des Ortes. Zwischen „Tür und Angel“ darf keine Kündigung ausgesprochen werden. Ebenso stilllos ist die schnelle Kündigung im Vorübergehen. Der Raum sollte störungsfrei sein. Der Vorgesetzte und der Personalmanager sind bereits anwesend und auf das Gespräch vorbereitet und gedanklich eingestimmt. Jegliches Eröffnungsgeplauder im Sinne eines Small Talk sollte strikt unterbleiben. Derjenige, der die Kündigung aussprechen wird, kommt schnell zum Sachverhalt. Die Kündigung sollte nicht damit eröffnet werden, dass das Unternehmen kündigt, sondern derjenige, der die Kündigung ausspricht, bekennt sich hierzu persönlich. Ich kündige das Anstellungsverhältnis aus betriebsbedingten Gründen zum ... Wer kündigt, muss mit Argumenten des Betroffenen gegen die Kündigung rechnen. Das geht von der Unentbehrlichkeit bis ... Die Endlosschleifen müssen Sie stoppen. Dem Verlangen, einen Betriebsrat hinzuziehen, sollte jetzt nicht stattgegeben werden. Der gekündigte Mitarbeiter darf nach dem Gespräch gerne zum Betriebsrat gehen.

10. Kritische Situationen

Es gab auch schon Selbstmorde nach Kündigungen. Im ersten Schock reagieren vor allem sehr pflicht- und verantwortungsbewusste Menschen oft selbstzerstörerisch. Es gibt aber auch diejenigen, die ihre Wut an denen auslassen, die sie kündigen. Ihnen ist Unrecht widerfahren und das gilt es dann mit „allen Mitteln zu rächen“. Natürlich ziehen sich die meisten in sich selbst zurück, sie wirken wie paralysiert. Andere fegen die Unterlagen vom Tisch oder verlassen wutentbrannt das Büro. Das können dann recht mulmige Situationen für die kündigenden Manager sein. Schon deshalb ist es empfehlenswert, Kündigungen immer zu zweit auszusprechen.

11. Vorbehalte bauen sich gegen Personalmanager auf

In so gut wie jedem Kündigungsgespräch übernimmt der Personalmanager eine federführende Rolle. Besonders für die Mitarbeiter, die gut mit ihrem Vorgesetzten zusammengearbeitet haben, ist der Personalmanager dann der alleinige Buhmann. Er wird zum Feindbild, obwohl er ja an der Situation, die zur Kündigung führte, überwiegend unschuldig ist. Die Vorbehalte gegen Personalmanager bauen sich auf und bleiben meistens über eine sehr lange Zeit in der ganzen Belegschaft bestehen.

12. Richten Sie den Blick nach vorn über sinnvolle Bewerbungsstrategien

Wer die Kündigung aushändigt, fokussiert den Gekündigten auf diesen Sachverhalt. Auch wenn die Kündigung erwartet wurde, scheint nichts anderes in diesem Moment, wichtig zu sein. Alle Gedanken kreisen darum, warum ausgerechnet ich? Was bedeutet das für meine Frau, meine Kinder, kann ich das noch nicht abbezahlte Haus behalten? Diesen Kreislauf düsterer Gedanken zu durchbrechen gelingt Ihnen nur sehr schwer. Hilfreich ist dabei höchstens etwas, was neue Hoffnung weckt und Tatendrang auslöst. Und da bieten sich Hinweise dazu an, wie der Gekündigte schnell einen „Job“ findet. Eine Checkliste mit einer detailliert nachvollziehbaren Strategie macht wieder Mut. Selbst Personalmanager, die betriebsbedingt gekündigt wurden, beklagen doch häufig ihre totale Hilflosigkeit in eigener Angelegenheit. Umso mehr sollten Sie dafür sorgen, dass Ihre gekündigten Mitarbeiter nachvollziehbare Handlungsanweisungen bekommen. Die Gekündigten und ebenso die Verbleibenden würdigen dieses ernsthafte Bemühen. Die „Checkliste Bewerbungsstrategie“ auf folgenden 2 Seiten dürfen Sie weitergeben.

Checkliste Bewerbungsstrategie

1. Wo könnten Sie zukünftig leben?

Zunächst sollten Sie überlegen, ob ein Wohnortwechsel für Sie überhaupt möglich ist. Wenn nein, sollten Sie Ihre Anstrengungen vorwiegend auf Ihre Region konzentrieren und da auf die Unternehmen, die für Sie verkehrstechnisch einfach zu erreichen sind. Also, per Kraftfahrzeug mittels sehr guter Verkehrsanbindung, oder per Bahn ebenso. Auch wenn Sie mobil sind, sollten Sie mit Ihrer Familie vorab festlegen, welche Lebensräume für alle wünschenswert sind. Also, Süddeutschland und hier München. Oder? Erst wenn Sie wissen, welche Räume für Sie infrage kommen, macht die eigentliche Suche nach einer neuen Position für Sie Sinn. Bewerbungen an Unternehmen, die für Sie räumlich nicht in Frage kommen, kosten Sie nur unnötig Zeit, Kraft und Geld.

2. Wie ermitteln Sie die passenden Unternehmen?

Alle Lebensräume, die für Sie und Ihre Familie attraktiv sind, haben Sie ermittelt. Im nächsten Schritt eruieren Sie, welche Unternehmen möglichst aus Ihrer Branche in diesen Räumen ansässig sind. Das geht recht schnell, wenn Sie sich hierzu einiger Stellensuchmaschinen wie Jobrobot, Monster oder Stepstone etc. bedienen. Wie finden Sie diese? Auf der professionellen und zudem kostenlosen Website Karrierehandbuch.de finden Sie alle wichtigen im Tableau unter den „Profi-Links“. Geben Sie in die Stellensuchmaschinen die gewünschte Stellenbezeichnung und die Postleitzahl ein. Sie können aber auch lediglich über die Postleitzahl suchen, das hat den Vorteil, dass Ihnen alle verzeichneten Unternehmen angezeigt werden. Die Online-Stellenanzeigen der Zeitungen finden Sie ebenfalls unter den „Profi-Links“.

3. Wie handeln Sie, wenn Sie passende Unternehmen ermittelt haben?

Fanden Sie das Unternehmen über eine Suche mit Ihrer Stellenbezeichnung, können Sie sich natürlich direkt auf diese Stellenausschreibung bewerben. Ob per Post oder E-Mail können Sie meistens der Stellenanzeige entnehmen. Fanden Sie das Unternehmen über die Postleitzahl, also ohne Stellenbezeichnung, können Sie direkt auf der Website des Unternehmens prüfen, ob eine passende Stelle ausgeschrieben ist. Wenn nein, ist trotzdem eine Initiativbewerbung sinnvoll.

4. Erstellen Sie eine professionelle Bewerbungsunterlage

Bevor Sie Ihre Bewerbung abschicken können, müssen Sie natürlich eine erstellt haben. Es gibt viele Bewerbungsratgeber. Die meisten kosten viel Geld und nützen oft wenig. Empfehlenswert ist das E-Book Bewerbungshandbuch von Gerhard-Hermann Koch. Er verfügt über eine langjährige Erfahrung als Personalleiter und Personalberater. Das 210-seitige Handbuch dürfen Sie kostenlos nutzen. Sie finden es im Internet unter www.Bewerbungshandbuch.org. Auch viele Universitäten und Hochschulen führen es.

5. Sie haben Ihre Bewerbung erstellt

Und jetzt zweifeln Sie, trotz vieler Ratschläge im E-Book Bewerbungshandbuch daran, ob Sie alles richtig gemacht haben. Es gibt Bewerbungsberater, die Ihre Unterlagen prüfen. Das kostet natürlich Geld, da nur die wenigsten Berater hierzu kostenlos bereit sind. Es gibt aber einen Ratschlag, der obwohl dieser nichts kostet, trotzdem recht nützlich ist. Stellen Sie sich einfach einmal vor, Sie wären der Personalmanager, der Ihre Bewerbung prüfen soll. Nehmen Sie ein DIN A4-Blatt und trennen Sie es längs in der Mitte durch eine Linie. Schreiben Sie links von der Linie die „Stellenanforderungen“ auf und rechts stellen Sie Ihre Entsprechung dagegen und zwar so, wie es in Ihrem Anschreiben steht. Wie es „dort“ steht! Nicht wie es Ihnen selbst bekannt ist. Denn der Personalmanager erkennt und bewertet ja auch nur das, was Sie ihm in Ihrem Anschreiben auch mitteilen.

6. Bewältigen Sie auch die Phasen der Demotivation

Manchmal hat ein Bewerber Glück und erhält die erste Stelle auf die er sich bewirbt. Meistens klappt das aber nicht ganz so einfach. Lassen Sie sich von Fehlschlägen nicht entmutigen. Eine passende Stelle bekommt derjenige, der sich intensiv darum bemüht. Wer resigniert und darauf wartet, dass die Stelle zu ihm kommt, wartet oft lange.

7. Nützen Sie die Zeit für Fortbildungsmaßnahmen

Nützen Sie die Zeit, um fehlende Kenntnisse zu erwerben. Häufig sind das Fremdsprachen, die einer gewissen „Politur“ bedürfen, bis sie wieder verwendungsfähig sind. Hier gibt es viele Möglichkeiten. Lernen Sie gerne für sich, empfehlen sich Sprachkurse zum Selbstlernen. Sehr empfehlenswert und preiswert ist hier „Assimil.de“. Durch das Arbeitsamt können Sie zudem mit Schulungsmaßnahmen gefördert werden.

I. Die Eigenkündigung

Kündigt der Arbeitnehmer spricht man von einer Arbeitnehmer- oder Eigenkündigung. Wer selbst kündigt hat keinen Anspruch auf eine Abfindung, es sei denn, das wäre vertraglich so vereinbart. Das kann sowohl einzelvertraglich aber auch in einem Sozialplan geregelt sein. Auch bei einer Eigenkündigung gilt es die Regeln zu beachten. Es ist entsprechend § 623 BGB die Schriftform einzuhalten und die Kündigung muss eigenhändig unterschrieben sein sowie im Original dem Arbeitgeber übermittelt werden. Selbstverständlich müssen auch die für den Arbeitnehmer geltenden Kündigungsfristen eingehalten werden. Der Arbeitgeber sollte den Eingang der Kündigung bestätigen.

2. Warum kündigen Mitarbeiter?

Diese Fragestellung erfordert zunächst eine Gegenfrage. Nennen die Unternehmen den Bewerbern bei einer Absage die hierfür wirklich ausschlaggebenden Gründe? Sie nennen sie natürlich schon wegen der entstehenden Risiken aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz nicht. Aber selbst bevor es dieses Gesetz gab wurde der wahre Grund für die Absage dem Bewerber doch höchstens ausnahmsweise mitgeteilt. Wir greifen zu einer „Notlüge“, um den anderen nicht unnötigerweise zu verletzen. Und wir überlegen, warum sollten Verbleibende von meinen Aussagen profitieren. Personalmanager, die ja meist die Kündigungsgründe erforschen, erfahren sie selten. Fragt der Fachvorgesetzte selbst nach den Gründen, erfährt er diese noch viel seltener. In den tausenden Gesprächen, die ich als Personalberater im Executive Search führte, wurde mir die Wahrheit sicher viel häufiger, wenn auch keinesfalls immer offenbart.

2.1 Mitarbeiter kündigen, weil sie sich finanziell benachteiligt sehen

Der häufigste Grund für eine Kündigung dürfte schlicht und einfach das Salär sein. Wer sich gegenüber Kollegen benachteiligt sieht, wertet das als Geringschätzung seiner Person. Ausschlaggebend ist also die fehlende Wertschätzung und nicht die eigentliche Gehaltshöhe. Wer hierdurch „sein Gesicht“ vor sich selbst, oder noch schlimmer, vor seinen Kollegen verliert, wird je nach seiner Persönlichkeitsstruktur wegen eines Gehaltsgespräches vorstellig werden oder Konsequenzen hieraus ziehen. Nach meiner Erfahrung ziehen die fähigsten und leistungsstärksten Mitarbeiter Konsequenzen. Sie kämpfen höchst ungern als Bittsteller um ein „gerechtes Gehalt“.

2.2 Mitarbeiter kündigen, da sie sich ausgeschlossen fühlen

Natürlich wollen Mitarbeiter in Relation zu ihren Kollegen gerecht bezahlt werden. Aber ebenso wichtig ist es ihnen, sich als Teil eines eingespielten Teams zu sehen. Wir arbeiten in einem Beziehungsumfeld. Ist dieses gestört, sind wir verunsichert. Wer von seiner Arbeitsumgebung geschnitten wird, wird irgendwann resignieren. Er kündigt innerlich, oder wenn er wechseln kann, verlässt er das Unternehmen.

2.3 Mitarbeiter kündigen aufgrund Überforderung

Zu Beginn ihres Urlaubs reagieren sie mit Krankheit, die Menschen, die beruflich Höchstleistung erbringen müssen. Bis zum Urlaubsantritt haben sie sich gezwungen durchzuhalten. Erst, wenn sie sich fallen lassen, spüren sie wie erschöpft sie sind. Ziele, die erreicht werden müssen, aber subjektiv von ihnen kaum zu erreichen sind, kosten nicht nur Lebensfreude, sondern auch die Kraft, die für die Arbeit nötig ist. Die Leistungsträger, besonders unter den mittleren Managern, brennen häufig aus. Sie sind ebenso, wie durch den ausgeübten Beruf und kleine Kinder gestresste Mütter ein Opfer ihres Pflichtbewusstseins. Nur wer brennt, kann auch ausbrennen. Bei Frauen werden die Kinder allmählich größer und sie schöpfen wieder Zuversicht. Jahrelang überforderte Manager hingegen kündigen oder flüchten sich in die Krankheit.

2.4 Mitarbeiter kündigen aufgrund ständiger Verunsicherung

Bleiben Vorgesetzte bei Anweisungen im Allgemeinen, so dass der Mitarbeiter nicht wirklich versteht, was gefordert ist, erledigt er die Aufgabe zutiefst verunsichert. Ist es zudem Stil des Vorgesetzten, die „falsche“ Ausführung massiv zu kritisieren, leidet der Mitarbeiter bereits vor der vielleicht „geglückten“ Ergebnispräsentation.

2.5 Mitarbeiter kündigen aufgrund fehlender Handlungsspielräume

Vorgesetzte delegieren die Ausführung, stellen aber hierfür keine Ressourcen bereit, über die der beauftragte Mitarbeiter dann auch eigenverantwortlich verfügen kann. Der Mitarbeiter bewegt sich innerlich im luftleeren Raum. Darf ich denn das wirklich, was ich gerade anordne? Was passiert, wenn mein Vorgesetzter hiermit nicht einverstanden ist? Wie wird er reagieren, wenn durch mein Handeln Schaden entsteht? Der Kopf spielt verrückt, obwohl die Aufgabenstellung vielleicht sogar einfach ist.

2.6 Mitarbeiter kündigen aufgrund Unterforderung

Besonders hoch qualifizierte Mitarbeiter brennen auch ohne Arbeitsüberlastung aus, wenn ihre Arbeit für sie nur eine Last darstellt, der sie höchst unlustig entsprechen. Die Arbeit unterfordert sie so, daß sie sich innerlich in diese Arbeit nicht einbringen. Ihre Fehlerhäufigkeit wird regelmäßig höher sein, als die von weniger Qualifizierten. Sehen solche Mitarbeiter dann keine Chance zum Um- oder Aufstieg, kündigen sie.

2.7 Mitarbeiter kündigen bei einer Misstrauenskultur

Wir spüren sie, die Wellen, die von Menschen ausgehen. Sie schweben frei im Raum. Eine Kultur des Misstrauens beeinträchtigt unser Wohlbefinden in unglaublichem Maße. Keine Stunde, die wir so verbringen müssen, fühlen wir uns locker und innerlich frei. In einer Misstrauenskultur leben wir unter einem ständigen, extrem negativen Stress.

2.8 Mitarbeiter kündigen wegen andauernder Orientierungslosigkeit

Es gibt Vorgesetzte, die autoritär auch das kleinste Detail vorgeben. Und es gibt Vorgesetzte, die dem Laissez-faire-Führungsstil huldigen. Eigentlich führen sie ja ihre Mitarbeiter überhaupt nicht, sie lassen es halt so laufen, wie es sich ergibt. Mitarbeiter, die unter dieser Orientierungslosigkeit „leiden“ wären bei einem autoritären Chef mit konkreten Vorgaben und Kontrolle bestens motiviert.

2.9 Mitarbeiter kündigen bei Visionslosigkeit

Stark motivierte und leistungsorientierte Mitarbeiter wollen Visionen folgen, die sie selbst auch teilen können. Wir alle wollen an etwas glauben, darum gibt es ja auch Maskottchen. Ein Unternehmen mit einer Vision ist etwas Spannendes. Ein großes Ziel ist eine Herausforderung, die uns Schwierigkeiten überwinden lässt.

2.10 Mitarbeiter kündigen, wenn sie nicht weiterkommen

Für jeden kommt der gefürchtete Augenblick, wo er erkennen muss, das war es. Karriereende. Er kommt altersbedingt oder auch nur in diesem Unternehmen nicht mehr weiter. Männer suchen ja gerne nochmals die Herausforderungen, wenn sie ihre „midlife crisis“ bekommen. Das beweisen sie dann durch Scheidung und ebenso durch einen, meist nur wenig überlegten Wechsel des Arbeitgebers.

2.11 Mitarbeiter kündigen, wenn sie gemobbt werden

Mobbing kann sich subtil vollziehen, vor allem wenn es vom Vorgesetzten ausgeht. Der will ja nicht gerade seinen Chef darauf aufmerksam machen, dass er gerade vorsorglich die eliminiert, die ihm heute oder auf längere Sicht gefährlich werden könnten. Aber auch Mitarbeiter, die von Kollegen gemobbt werden, gehen, wenn sie das können. Oft übersehen und deshalb nicht beachtet wird das Mobbing aus anderen Abteilungen. Der gehört nicht zum eigenen Team, der eignet sich doch ideal zum Aggressionsabbau.

2.12 Mitarbeiter kündigen, obwohl sie überlebt haben

Betriebsbedingte Kündigungen hinterlassen in den Herzen und Köpfen motivierter Mitarbeiter tiefe Spuren. Der Arbeitgeber hat das Vertrauensverhältnis zerstört. Nach Personalabbaumaßnahmen setzt zeitlich verzögert oft eine Kündigungswelle der Leistungsträger ein, auf die das Unternehmen besonders dringend angewiesen ist. Das sind dann Kollateralschäden, die selbst bei fürsorglicher Personalarbeit auftreten. Das Gleiche ist häufig zu beobachten, wenn meinungsbildende Mitarbeiter kündigen. Durch sie lassen sich andere anstecken und kündigen dann sukzessive ebenfalls.

2.13 Mitarbeiter kündigen aus privaten Anlässen

Nur sehr selten zu hören, nichtsdestoweniger vermutlich ein relativ häufiger Grund, der Stellenwechsel, da man aus einem unlieb gewordenen Lebensraum fliehen will. Der Grund ist wohl am häufigsten die Scheidung. Manchmal aber auch der Tod eines Familienangehörigen. Man erzwingt den Neuanfang aus der empfundenen Tristesse.

2.14 Mitarbeiter kündigen aufgrund ihrer Arbeitsumgebung

Ziemlich stolz sind die Manager, die einen wunderschönen Großraum gestalteten. Natürlich nicht für sich, sondern für ihre Mitarbeiter, die sie damit erfreuen wollen. Leicht zu toppen noch, wenn jeder Mitarbeiter seinen eigenen Rollcontainer erhält. Damit kann derjenige, der am frühesten beginnt, sich die schönste Ecke aussuchen. Keiner, der diese Gepflogenheiten gut heißt, hat jemals unter diesen auch gearbeitet, denn sonst wüsste er aus eigener Anschauung, dass er seinen Mitarbeitern jedes Heimatgefühl nimmt. Arbeitspsychologen, die zu anderen Feststellungen gelangen, wurden für ihre Untersuchung von dem auftraggebenden Unternehmen bezahlt.

2.15 Mitarbeiter kündigen wegen eines neuen Vorgesetzten

Neue Besen kehren gut. Ein Sprichwort, das einen gewissen Kultstatus besitzt. Menschen wiederum sind beharrlich. Und besonders beharrlich sind sie unter Stress. Neue Vorgesetzte drehen gerne alles um. Damit beweisen sie ihre eigene Tatkraft. Schon neue Vorgesetzte machen Mitarbeitern Stress. Ein Top-Manager, der tatkräftig einstens mithilfe die stolze AEG vollends in den wirtschaftlichen Abgrund zu treiben, war stolz darauf, dass er „alle Vögel“ bei seinem Arbeitsantritt erst einmal aufscheuchte. Dabei war es ihm vollkommen gleichgültig, ob die dann wieder auf „Ästen“ saßen. Wichtig für ihn war lediglich, dass das dann andere Äste waren. Die Besten blieben dann allerdings nicht lange sitzen, sie erkannten die Zeichen der Zeit und gingen.

2.16 Mitarbeiter kündigen wegen fehlender Fortbildung

Die Fälle gibt es sicherlich. Die Frage ist nur, wie wertvoll sind solche Mitarbeiter? Mitarbeiter, denen ihre Arbeit Freude bereitet fragen selten nach Weiterbildung. Wenn sie der Auffassung sind, dass sie sich weiterbilden sollten, widmen sie sich diesem Thema in Eigenregie und vor allem in ihrer meist nur geringen „Freizeit“.

2.17 Mitarbeiter kündigen, weil sie übergangen wurden

Der Kollege wird befördert, obwohl man selbst doch weitaus qualifizierter wäre. Manche ordnen sich unter, die einen ohne Frust, die anderen zähneknirschend. Manch einer zieht aber auch daraus die Konsequenzen und orientiert sich neu.

2.18 Mitarbeiter kündigen wegen Ungerechtigkeiten

Manche Mitarbeiter wäre man gerne los. Die Spesenabrechnung, der beliebte Trick, um Unregelmäßigkeiten nachzuweisen, die eine Kündigung rechtlich rechtfertigen. Oder das Brötchen vom Büfett, das sich die Sekretärin unberechtigterweise nimmt. Kleinigkeiten, die manchen gerade so gelegen kommen, um stichhaltig zu kündigen. Nur, es gibt viele, die ein solches Verhalten sehr genau beobachten und sich merken. Wer es sich leisten kann, wird in einem Unternehmen dieser Art nicht bleiben wollen. Viele, die bleiben, richten sich danach aus. Sie nehmen sich zwar keine Brötchen mehr, sie halten dafür aber ihre Arbeitsleistung zurück. Warum sich für solch ein unsoziales Unternehmen weiterhin anstrengen? Geben und nehmen ist nicht nur eine Rechtsfrage.

2.19 Führungskräfte kündigen vorwiegend wegen dem Führungsstil

Es sind viele Führungskräfte, die mir im Laufe der letzten Jahrzehnte begegnet sind, die wegen dem Führungsstil ihres Chefs im Vorstand / Geschäftsführung kündigen. Führungskräfte benötigen wesentlich länger, um sich einzuarbeiten als Mitarbeiter, die ihnen zuarbeiten. Je höher die Führungskraft selbst hierarchisch angesiedelt ist, umso länger dauert es, bis sie alle Nuancen der Leistungserbringung kennenlernt. Und nicht nur die Führungskraft selbst benötigt eine lange Zeit bis sie effizient wirkt, auch die unterstellten Führungskräfte / Mitarbeiter müssen sich an ihren Stil gewöhnen. Während dieses Prozesses wird die erbrachte Leistung des Gesamtteams zurückgehen. Unter den Führungskräften im Unternehmen baut sich erst in langer Zusammenarbeit eine Vertrauenskultur auf, die notwendige Abstimmungen „auf Zuruf“ ermöglichen. Dem Neuen vertraut man zunächst nicht, er muss seine Vertrauenswürdigkeit beweisen. Ein Prozess, der über Monate geht und in dem sich die Ablaufgeschwindigkeit reduziert. All das sind hohe Kosten, die wenig beachtet werden, da sie nicht so „augenfällig“ sind. Als ich selbst noch Manager war entwickelte sich zwischen meinem Vorgesetzten, dem geschäftsführenden Inhaber und mir, ein kleines Fragespiel, wobei ich die Frage selbst nicht stellen musste, denn er stellte sie sich allein aufgrund meines Blickes selbst. „Ich weiß, Sie wollen wissen, ob ich mir wirklich sicher bin?“ So manch „unbedachte“ Kündigung ließ sich so „hinausschieben“ und häufig genug sogar ganz verhindern. Im Ergebnis war für mich als dem Verantwortlichen auch für das Personalwesen, eher ein Nebeneffekt wichtig. Wird Führungskräften mit lockerer Hand gekündigt, erhöhen sich die Eigenkündigungen unter ihnen nachhaltig. Denn niemand will selbst im unpassenden Moment einer augenblicklichen Laune oder Willkür zum Opfer fallen.

2.20 Jedes Orchester ist so gut wie der „Dirigent“

Sind die unterstellten Führungskräfte sowie ebenso die externen Dienstleister niemals ausreichend qualifiziert und somit allesamt „Nichtsköner“, stellt sich schon die Frage, ist es vielleicht nicht eher so, dass der unfähige „Dirigent“ ausgewechselt gehört? Auch ein Weltklasseorchester spielt nur dann überwältigend, wenn der Dirigent „überwältigend“ dirigiert. Wer mit exorbitante Einkommen, den Führungskräften einen Wechsel unmöglich macht bezahlt deshalb so viel, da er selbst als „Dirigent“ nichts taugt. Ohne diese weit überhöhten Gehälter würde sein Orchester mit den Füßen abstimmen.

3. So erkennen Sie, ob ein Mitarbeiter sich mit Abwanderungsgedanken trägt

Sie erkennen es immer zuverlässig am veränderten Verhalten des Mitarbeiters. Wer sich ohne erkennbaren Grund verändert, ist mit sich nicht mehr im Reinen. Im privaten Bereich fangen Ehefrauen an, sich optisch zu verändern, wenn sie sich mit Scheidungsgedanken tragen. Die Figur wird optimiert und ebenso die Haare. Und selbst die Kleidung wird ausgetauscht. Aus der Hausfrau wird die Ausgehfrau. Bei vielen Mitarbeitern ist Identisches zu beobachten. Manche beginnen endlich abzunehmen und beginnen sich auch äußerlich mehr zu stylen als jemals zuvor. Aus Mitkämpfern werden plötzlich Mitarbeiter, die sich zu Jasagern entwickeln. Auseinandersetzungen werden gemieden und schon gar nicht mehr selbst gesucht. Die Kritik vor Dritten, denen man vertraut, über das Unternehmen, die Kollegen, Vorgesetzten, oder wen auch immer man als den Verantwortlichen sieht, wird hart. Eigene Vorschläge zur Ablaufverbesserung im Verantwortungsbereich unterbleiben. Chefentscheidungen werden nicht mehr geschmäht noch gar konstruktiv kritisiert. Krankheitszeiten treten plötzlich ebenso vermehrt auf wie einzelne Urlaubstage, die der Neuorientierung dienen. Die Mimik wirkt verschlossen und zudem humorlos. Die eigenen Fähigkeiten zur Unterstützung anderer werden nicht mehr eingesetzt. Aufgaben bleiben unverhältnismäßig lange liegen oder werden sofort weiterdelegiert. Aus Cholerikern werden plötzlich Umgängliche. Und aus Umgänglichen werden nun Ungeduldige. Irgendwie scheint bei dem Betroffenen „die Luft raus zu sein“.

4. Wir wählen ab und höchst selten neu

Warum kündigt ein geschätzter und für das Unternehmen wertvoller Mitarbeiter? Von Ausnahmen abgesehen, wo es wirklich darum geht einen Aufstieg zu realisieren, der im eigenen Unternehmen voraussichtlich auf eine längere Sicht nicht gegeben ist, kündigen Mitarbeiter, weil sie mit der Situation unzufrieden sind. Sie wählen ab. So wie wir auch bei Wahlen nicht neu wählen, sondern die in „die Wüste“ schicken, die nach unserer Ansicht nicht das getan haben, was sie hätten eigentlich tun sollen. Der Druck muss schon hoch sein, bevor ein Mitarbeiter den „letzten Schritt“ vollzieht. Wer auf die Zeichen achtet, kann eine voraussichtliche Kündigung frühzeitig erkennen. Die meisten Kündigungen gehen auf wenig qualifizierte Vorgesetzte zurück, die ihren Laden weder im Griff haben noch selbst zur Mitarbeiterführung befähigt sind. Sorry.

5. Wie reagieren Sie, wenn Sie den Mitarbeiter halten wollen?

Das hängt vom Typ des Mitarbeiters ab und von den Gründen für seine Kündigung. Die Gründe für die Kündigung sollten Sie möglichst bereits vor dem Gespräch kennen. Sie können den Vorgesetzten vorab befragen. Er wird Ihnen seine Sicht schildern. Ist er der Anlass für die Kündigung, ist seine Sicht natürlich für Sie wenig wertvoll, denn er wird sein eigenes Verhalten niemals als ausschlaggebenden Grund anerkennen. Bei enger Mitarbeiterbetreuung kennen sie aber einen Mitarbeiter im Arbeitsbereich, der vertrauenswürdig ist und zu dem Sie ein fundiertes Vertrauensverhältnis besitzen. Bestellen Sie diesen nicht ein. Befragen Sie ihn informell bei erstbestener Gelegenheit.

5.1 Der Mitarbeiter kündigte nach kurzer Betriebszugehörigkeit

Erst kurzzeitig im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter verhalten sich vergleichbar zu jungen Bäumen. Sie sind im Unternehmen noch nicht besonders tief verwurzelt. Der kleinste Wind kann sie umwerfen. Auf den Menschen übertragen bedeutet das häufig verletzte Empfindlichkeiten. Neue Mitarbeiter kündigen überwiegend aus Frust. Das sind dann auch diejenigen, die kündigen, ohne bereits eine neue Stelle zu haben. Durch ein qualifiziertes, nicht oberflächliches Personalgespräch kann man sie halten.

5.2 Langjährige Mitarbeiter kündigen aus Frustration

Wer aus einem lang angestauten Frust kündigt, hat meistens eine neue Arbeitsstelle. Diese Arbeitsstelle wurde oft eher flüchtig ausgewählt, da der Mitarbeiter weg wollte. Hier kann durch Analyse der ihm entstehenden Nachteile und Argumentation der Förderung, die ihm das Unternehmen gewährt, ein Umdenken eingeleitet werden. Viele unterschriebene Arbeitsverträge wurden deshalb vor Antritt wieder gekündigt.

5.3 Leistungsträger kündigen wegen einem Aufstieg

Auch diese lassen sich häufig „umdrehen“, wenn sie Chancen aufgezeigt bekommen. Allerdings wird es hier schon sehr viel mühsamer und zeitlich deshalb aufwendiger. Diese Menschen haben sich vor Unterschrift des neuen Arbeitsvertrages sorgfältig mit dem Thema des Wechsels auseinandergesetzt. Auch die Familie ist eingebunden. Sie haben bei solchen Wechselwünschen nur dann eine Chance, Betreffende zu halten, wenn Sie in der Lage sind, diesen realisierbare, kurzfristige Chancen aufzuzeigen.

I. Unsere Lust an Krisen

Die Wirtschaftskrise, das Waldsterben, die Erderwärmung, die Vogelgrippe und ebenso die Schweinegrippe, wir Menschen wollen unterhalten werden und Krisen stimulieren unser Lebensgefühl. Deshalb sind Filme zum Weltuntergang auch „in“. Medien befeuern gleichgeschaltet Krisen, um aktuell höhere Auflagen zu erzielen. „Gleich kriege ich die Krise“, das beliebte Modewort nicht nur der jungen Generation. Krisen lassen uns frösteln. Die Politiker vertagen das Notwendige, da nicht opportun. Und wir, das Wahlvolk, lassen die da oben handeln, da das für uns selbst bequemer ist. „Wir fahren auf Sicht“. Wir reagieren und handeln nicht der Erfordernis entsprechend. Natürlich sollten wir im Nebel auf Sicht fahren. Dürfen Unternehmen ebenso handeln? Nur Unternehmen, die zukunftsorientiert handeln, haben Zukunft, die anderen nicht.

2. Die Bevölkerungskrise

Seit 4 Jahrzehnten werden immer weniger Kinder ohne Migrationshintergrund geboren. Durch die massenhafte Einwanderung schrumpfte die Bevölkerung allerdings noch nicht. In den achtziger Jahren nahm die Gesamtbevölkerung durch Migranten sogar leicht zu. Anfang der neunziger Jahre betrug die Zuwanderung über 500.000 Menschen jährlich. Erst seit 2004 schrumpft die Gesamtbevölkerung, trotz inzwischen über 15 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund. Heute sind rund 20% der Bevölkerung Migranten.

2.1 Der deutsche Bevölkerungsanteil überaltert

Die Lebenserwartung steigt kontinuierlich an. Die Menschen werden immer älter. Die Geburtenrate hingegen geht kontinuierlich zurück. Anstatt 2,1 Kinder pro Frau werden statistisch nur noch 1,2 Kinder geboren. Jede neue deutsche Generation ist deshalb um mehr als ein Drittel schwächer als es ihre Elterngeneration noch war. Die Anzahl deutscher Jugendlicher unter 18 Jahren reduzierte sich seit 1970 um annähernd 40 Prozent. Bis zum Jahre 2050 nimmt ihre Anzahl nochmals stark ab, da weniger Nachwuchsende gleichzeitig die Zunahme fehlender Eltern bedeutet. Ihre Anzahl reduziert sich nach Zukunftsprognosen von derzeit 17 auf 10 Millionen. Im Jahr 2050 werden voraussichtlich über ein Drittel bereits älter als 60 Jahre sein. Die Integration bedeutet dann längst keine deutsche Mehrheitsgesellschaft mehr. Die Mehrheitsgesellschaft stellen dann Migranten. Anpassen müssen sich Deutsche.

2.2 Der Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund

Durch die erleichterte Einbürgerungspraxis, allein zwischen 1990 und 2007 wurden 3,5 Millionen Menschen eingebürgert, reduziert sich der offizielle Ausländeranteil. Deshalb spricht man heute von Migranten. Das sind Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund. Das umfasst nicht nur eingebürgerte Menschen sondern auch solche mit einem ausländischen Elternteil. Auch Spätaussiedler zählen hierzu. Die Geburtenrate unter den Migranten ist deutlich höher als bei den Deutschen. In Berlin erhöhte sich der Anteil der Erstklässler mit Migrationshintergrund in den letzten 10 Jahren von 20% auf rund 34%. In spätestens 20 Jahren werden sie die Hälfte aller Schüler stellen. Diese Entwicklung basiert nicht nur darauf, dass Migranten mehr Kinder bekommen, zudem ist auch ihr Anteil an jungen Frauen wesentlich höher. Pro Familie bekommen sie etwa 40% mehr Kinder als Deutsche. Große Familien, mit 4 und mehr Kindern, finden sich fast ausschließlich in dieser Bevölkerungsgruppe.

2.3 Die soziale Entwicklung

Lohnsteigerungen konnten in der Vergangenheit durch eine gesteigerte Produktivität ausgeglichen werden. Migranten sind in Deutschland weit überdurchschnittlich von sozialen Transfers abhängig. Die Arbeitslosenquote unter ihnen ist etwa doppelt so hoch wie die der Deutschen. Die empfangenen Sozialleistungen sind in der Summe höher als die über die gesamte Lebensarbeitszeit geleistete Rückzahlungsquote.

2.4 Das Bildungsniveau

Das Bildungsniveau der Migranten ist deutlich geringer als bei den Deutschen. Das schulische Leistungsniveau hat sich durch sie in den Grund- und Hauptschulen deutlich reduziert. Grund hierfür ist sowohl mangelndes Bildungsbewusstsein als auch die fehlenden Deutschkenntnisse. Ein erheblicher Anteil ist für die Einschulung wegen fehlender Deutschkenntnisse nicht qualifiziert. Aufgrund der Schulpflicht werden sie aber trotzdem eingeschult. Die Folgen hieraus sind leicht vorstellbar. Ab 20% Ausländeranteil sinkt das Leistungsniveau einer Schulklasse bereits erheblich. Über 30% der deutschen Kinder besuchen ein Gymnasium. Bei muslimischen Migranten wirkt sich hier die fehlende Bildungsbereitschaft besonders nachteilig aus. Nur jedes zehnte Kind aus dieser Migrantengruppe besucht letztendlich auch das Gymnasium.

2.5 Viele besonders Qualifizierte wandern aus

Zwischen 1993 und 2005 verließen über 1,5 Millionen Deutsche ihr Vaterland. Unter den deutschen Auswanderern finden sich vor allem besonders Qualifizierte. Dieser „Brain Drain“ führt in Kombination mit den hohen Geburtendefiziten dazu, dass in Deutschland die Fachkräfte immer rarer werden. Ersetzt wurden die Auswanderer durch gering qualifizierte Zuwanderer und Spätaussiedler aus Russland. Längerfristig wirkt sich solches auf die Wirtschaftskraft eines Volkes gravierend aus.

2.6 Die Integration ist gescheitert

Für die Politik, die diese Probleme schon seit Jahren kannte und nicht handelte, ist es heute zu spät, um noch einigermaßen erfolgreich gegensteuern zu können. Eingebürgerte Migranten sind Wähler. Kein heute aktiver Politiker besitzt den Mut, die Wahrheit ungeschminkt auszusprechen und entsprechend den allen bekannten Erfordernissen umgehend zu handeln. Sie fallen lediglich über Thilo Sarrazin her. Dass ihm die Kanzlerin pauschal Pauschalurteile vorwirft, spricht für sich allein Bände. Die ausländischen Jugendlichen bereiten der Polizei die meisten Sorgen. Zweidrittel der Intensivtäter besitzen einen Migrationshintergrund. Das überholte, archaische Männerbild, das in vielen Familienclans gepflegt wird, lässt nichts Gutes erwarten.

2.7 Auswirkung auf Parteien und Kirchen

Von etwas über 60 Millionen Wahlberechtigten befindet sich jeder Dritte bereits im Rentenalter. Eingebürgerte stellen mit etwa 4 Millionen Wahlberechtigten eine bedeutende Wählergruppe dar. Die Türken sind hierunter am stärksten vertreten. Auch unter diesem Hintergrund sind die laufenden Eintrittsverhandlungen mit der Türkei zu sehen. Gerhard Schröder sicherte sich im Wahlkampf mit dieser Forderung weitere Stimmen. Sinkende Mitgliederzahlen in den großen Volksparteien beruhen zu einem erheblichen Anteil auf der demografischen Entwicklung. Weder Rentner noch Arbeitslose bezahlen Mitgliedsbeiträge. Rund 12.000 Mitglieder sterben der SPD jährlich weg. Bei der CDU und der CSU dürfte der Anteil vergleichbar sein. Die Zukunft der beiden Kirchen ist kaum rosiger. Der Anteil der Muslime wächst rapide und der Anteil der evangelischen und katholischen Kirchgänger schrumpft. Er schrumpft auch dank der zunehmenden Unglaubwürdigkeit, siehe Missbrauch.

3. Auswirkungen für die Wirtschaft

Die Leistungsträger, vom Facharbeiter bis zum Manager, tragen die Soziallasten. Da immer weniger Leistung erbringen wollen und der Anteil derjenigen schrumpft, die überhaupt in der Lage sind, Leistung zu erbringen, sind die Aussichten nicht rosig. Bis zum Jahre 2050 nehmen die 30- bis 50-Jährigen, die ja im wesentlichen für die Wertschöpfung stehen, um fast vierzig Prozent ab. Ein Staatsvolk, dessen Anteil an Leistungsträgern schrumpft, und das zu einem erheblichen Anteil aus Rentnern, Arbeitslosen und stetig mehr Beamten besteht, ist immer weniger leistungsfähig. Ohne Zuwanderung würden im Jahre 2100 nur noch 25 Millionen in Deutschland leben. Ein Exportland, das nur sein Wissen als Ressource besitzt, ist mit weniger Menschen, die hoch qualifiziert sind, besser aufgestellt als mit vielen, die nur wenig qualifiziert sind. Welchen Beitrag können Migranten für die Wertschöpfung leisten, wenn 40% von ihnen keine Berufsausbildung besitzen und nur drei Prozent die Universitäten erreichen?

4. Warum Sie gegensteuern müssen

Der Anteil an Migranten nimmt in allen Industrieländern Europas kontinuierlich zu. Deutschland ist bereits besonders weit auf diesem riskanten Weg fortgeschritten. Eine Verlagerung von Werken, um im Ausland fehlende Facharbeiter zu bekommen, ist somit wenig zweckmäßig. Auch in Frankreich schotten sich die kulturfremden Einwanderer ab. Die Arbeitslosenquote in den Randbezirken von Paris beträgt 40%. Brennende Vorstädte sind auch in Deutschland zu erwarten, wenn man sich die Entwicklung in den Großstädten ansieht. Berlin / Neukölln sei hier nur erwähnt.

5. Wie Sie gegensteuern können

Unternehmen, die ihre Zukunft in Deutschland sehen, sind gezwungen, sich auf den demografischen Wandel einzustellen. Wer weiterhin die Augen verschließt und „auf Sicht fährt“, wird bald ziemlich heftig mit der Realität konfrontiert werden. Große Unternehmen stehen im Fokus des besonders qualifizierten Bewerbermarktes. Auch Mittelständler, die wegen ihrer Konsumprodukte bekannt sind, profitieren noch. Im Bewerbermarkt unbekannte Unternehmen müssen zukünftig einen Personalmarketingaufwand betreiben, wie er für sie finanziell gar nicht darstellbar sein dürfte. Oder neue Wege gehen, die sie bezahlbar dort bekannt machen, wo die Benötigten sind.

1. Profis die im Offline-Marketing langjährig erfolgreich sind sagen Ihnen,

dass Produktmarketing über die traditionellen und bewährten Wege erforderlich ist. Dass sich Ihr Produktmarketing auf die vier „Ps“ Product, Place, Price und Promotion zu konzentrieren hat und dass Sie deshalb sehr viel und vor allem dauerhaft werben sollten. Sie werden Ihnen ferner sagen, dass Sie nur Aufmerksamkeit erzielen über aufwändige und somit teure Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit in den weitverbreiteten Medien. Kenner des Internets raten Ihnen zu einem Marketing über das effiziente Medium Website. Sie werden ihren Rat damit begründen, dass über das Internet ein direkter Zugang zu Ihren Kunden in „Echtzeit“ und mit äußerst geringem zeitlichen und finanziellen Aufwand bei einer über kein anderes Medium erreichbaren Effizienz und zudem ständiger Präsenz möglich ist.

2. Agenturen die im Offline-Marketing ihr Geld verdienen sagen Ihnen,

dass nur aufwändigste Werbung die Aufmerksamkeit erweckt, die Ihr Produkt verdient. Sie werden Ihnen sagen, dass Sie immer noch viel Geld für Werbung ausgeben müssen und einige Verantwortliche werden das auch weiterhin tun, da die teure Produktwerbung ja nicht zuletzt ihr eigenes Ego befriedigt. Agenturen sind nicht immer daran interessiert, den Erfolg der Werbemaßnahmen wirklich zu ermitteln, sofern das überhaupt möglich ist. Die Agenturen werden Ihnen versichern, Experten für die neuen Medien im Internet zu sein. Sie werden Ihnen aber eher selten zu dessen intensivem Einsatz raten und Instrumente bereitstellen, damit Sie mit geringen Kosten und überschaubarem Aufwand beeindruckende Ergebnisse ohne hemmende Zwischenstufen in der Internet-dominierten Welt zu erzielen.

3. Werden Sie deshalb selbst aktiv, damit Sie noch erfolgreicher werden

Jeder freut sich über positive Veröffentlichungen über sein Unternehmen und seine Produkte. Nur, welchen Aufwand müssen Sie vorab erbringen, um in der Presse erwähnt zu werden. Sie schreiben nicht für die Presse sondern für Ihre Kapitalgeber, Ihre Kunden und Bewerber. Publizieren Sie auf Ihrer Unternehmenswebseite Produktbesprechungen, Pressemitteilungen, Messen oder externe Auftritte Ihrer leitenden Mitarbeiter ohne erst einmal abzuwarten, ob Sie vielleicht wenige veröffentlichte Zeitungsartikel in Ihre Pressemappe einkleben können. Die für Sie wichtige Öffentlichkeit erreichen Sie ohne Presse allerdings nur dann, wenn Ihre Website kein Mauerblümchendasein führt sondern über begehrten Content gefunden wird. Nützlichen Content könnten Sie sich über E-Books von Fachautoren maßschneidern lassen.

4. Viele Millionen Menschen sind rund um die Uhr im Internet aktiv

Sie suchen im Internet Informationen, um Probleme zu lösen oder Antworten zu finden. Sie suchen nach alten und neuen Freunden oder Zerstreuung und leichter Unterhaltung. Werden diese auch Ihr Unternehmen, Ihre Produkte oder Dienstleistungen entdecken? Werden sie erkennen, was Sie Ihnen zu bieten haben? Ihre exzellenten Produkte oder Jobs? Wer etwas Besonderes kaufen möchte, informiert sich doch heute erst vorab im Internet. Das gilt für junge Menschen generell, aber auch die ältere Generation nützt es zunehmend. Diese Menschen suchen im Internet keine simple Werbung, sie wollen informiert werden. Sie möchten erkennen, mit welchem Produkt sie ihre Aufgaben am besten lösen können. Hierbei nützen ihnen hochpreisige Fernsehspots oder teure Hochglanzbroschüren wenig.

5. Online-Ressourcen werden für zu erwerbende Produkte intensiv hinterfragt

Online-Ressourcen sind keine egozentrische Zurschaustellung Ihrer Produkte oder auch Ihrer Dienstleistungen. Nützliches entspricht echten Informationen und somit Content. Nützlicher Content erfordert keine Unterbrechung, da er aufgesucht wurde, um Fragen zu beantworten oder Probleme zu lösen. Solcher Content erzielt höchste Aufmerksamkeit, zumindest dann, wenn er erschöpfend offene Fragen beantwortet, ohne zu langweilen. Content, der dem entsprechen soll, muss deshalb zielgruppengerecht erstellt werden. Für sie wertvollen Content suchen Menschen immer wieder auf und empfehlen ihn weiter.

6. Welcher Content veranlasst Menschen zu einer erwünschten Handlung?

Content ist keine Werbung, aber Werbung im Kontext mit Content veranlasst Menschen zum Kennenlernen Ihrer Produkte, Jobs oder zur Inanspruchnahme Ihrer Dienstleistungen. Wertvoller Content vermittelt dem Leser Ihre Kompetenz und erzeugt somit Vertrauen. Nützlicher Content entspricht effizienter Werbung, denn es lohnt sich für Leser solchen Content häufiger aufzusuchen ohne sich wie von unerwünschter Werbung gestört zu fühlen. Im Online-Marketing stellt Content den Wert dar der es erlaubt, im Kontext unaufdringlich erwünschte und optimalerweise zum Thema passende Handlungsempfehlungen anzubieten. Als wertvoll empfundener Content beeinflusst auch Ihr Unternehmensbild überaus positiv, da er vertrauensbildend für so informierte Menschen wirkt. Deshalb kommen sie auch wieder. Die erste Frage Ihres Unternehmens sollte immer sein, wie motiviere ich Menschen dazu, wiederzukommen und so meine Produkte und ebenso Stellenangebote x-fach aufzusuchen.

7. Viele exzellente Internet-Experten stammen aus der traditionellen Werbewelt

Aber, wenn Content das Zauberwort ist, kann es nicht sein, dass Werbeagenturen mit Methoden aus der Zeit vor dem Internet auch hier führend sind, wie manche behaupten. Die Experten für wertvollen Content sind Ihre Fachleute in dem jeweiligen Themenbereich. Das können Menschen sein, die bereits schon langjährig in diesem Fachbereich tätig sind. Das können Menschen sein, deren Hobby sich in diesem speziellen Interessengebiet befindet. Das können interessierte Verbraucher oder auch intensive Anwender Ihrer Produkte sein, die sich jedoch tiefer damit auseinandersetzen als es andere Ihrer Kunden gleichfalls tun und es können vor allem Ihre eigenen Mitarbeiter sein, die sich hierauf spezialisiert haben. Mit guten Anwendungstipps werden fast alle Produkte für die Verbraucher noch wertvoller.

8. Erfolgsorientiert konzipierter Web-Content verzichtet auf Schönfärberei

Fortschrittliche Unternehmen fördern Ihre Mitarbeiter und Anwender schon lange darin Content zu erstellen, der dem Unternehmen indirekt durch Handlungsempfehlungen nutzt. In Blogs und Foren geben Mitarbeiter professionelle Tipps für den Einsatz ihrer Produkte. Sie beachten hierbei strikt, dass der Kunde und seine Fragen im Mittelpunkt stehen und keinesfalls das Unternehmen und seine jeweils produktbezogenen Verkaufsbemühungen. Ebenso handeln sie entsprechend den Richtlinien ihres Unternehmen die beispielsweise besagen, dass sich Negatives, wie unfaire Kritik an Konkurrenzprodukten, negativ auswirkt.

9. Wer kompetent sein möchte, muss seine Kompetenz beweisen

Konsumenten erwarten stichhaltige Informationen und keine bedeutungsschweren Aussagen zu Ihren einmaligen Produkten. Diese Informationen müssen gepflegt werden und zudem muss der Konsument spüren, dass der Ersteller mit seinem „Herzblut“ dahinter steht. Ein interessantes Beispiel ist die auch im Internet vertretene Computerzeitschrift „CHIP“. Letztendlich betreibt CHIP doch vorwiegend Promotion für Produkte aus dem IT-Bereich. Das Ganze garniert mit redaktioneller Hintergrundinformation und entsprechenden Tests. Der Leser wird durch umfassende Information zu seiner Einkaufsentscheidung geführt. Authentizität, ein interessanter Schreibstil und wertvolle Informationen führen so dazu, dass die Leserschaft der Informationsquelle treu bleibt und empfohlene Produkte erwirbt. Anwendungsbezogenes Wissen, zusätzlich als E-Book, rückt Ihr Unternehmen in den Fokus. Jedes heruntergeladene zu Ihrem Unternehmen verlinkte E-Book „verankert“ es langjährig.

10. Prägen Sie doch das Image Ihres Unternehmens und Produkte selbst

Interessanter Content führt zu positiver Mundpropaganda - Content wohlgemerkt und nicht Produktwerbung, gleichgültig wie aufwändig und teuer Sie Ihre Werbung gestalten. Ihre an Content reiche Website wird von Suchmaschinen indiziert und wenn sie interessant geschrieben und für die Menschen wertvoll ist, wird sie gelesen und weiterempfohlen. Sie erreichen so diejenigen, die wirklich an Ihren Inhalten interessiert sind und nicht nur über die Presse Menschen, die überwiegend uninteressiert an Ihren Informationen sind. Dieser Weg ist somit für Ihr Unternehmen weniger mühevoll und wesentlich effizienter, denn so erreichen Sie millionenfach an Ihren Produkten und Jobs interessierte Menschen.

11. Präsident Obama hat es uns allen doch bereits höchst erfolgreich bewiesen

Von den über 20 Präsidentschaftskandidaten hatte er zunächst nur das kleinste Budget. Trotzdem gewann er die Wahl, da er sehr erfolgreich das kostengünstige Medium nutzte, nämlich das Internet. „Change“ und „Yes We Can“ sind untrennbar mit ihm verbunden. Das Internet gewinnt gegen jeden anderen Werbeträger, wenn es intelligent genutzt wird. Es ist unschlagbar im Preis und ebenso unschlagbar in seiner Effizienz, wenn die Menschen die zielgruppengerechte Botschaft wahrnehmen und sie dann begeistert weiterempfehlen. Im Internet erreichen Sie die Menschen immer dann, wenn diese Ihre Information benötigen, denn Suchmaschinen indizieren vollständig wertvollen, sprich professionellen, umfassenden und vor allem kostenlosen Content und ermöglichen den Abruf bei bestehendem Bedarf.

12. Karrierehandbuch.de: Content für Erfolgsorientierte und für Ihr Unternehmen

Welchen Nutzen stellt für Ihr Unternehmen eine Website mit umfassendem, professionellem, kostenlosem Content zur „Karriere & Bewerbung“ dar? Eine Website, die schon von über 3.000.000 erfolgsorientierten Absolventen, Spezialisten und Führungskräften genutzt wurde und auf der Hunderttausende bereits über 5 E-Books „verankert“ sind. Eine Website von der über 1.000.000 jährlich maximal 100 Unternehmen plus deren „Jobs“ und „Produkte“ erreichen. Eine Site, auf der Ihr Unternehmen dutzendfach verlinkt ist und zudem in „Ihren“ E-Books Karriere- und Bewerbungshandbuch exklusiv mit hunderten Links zu Ihnen präsentiert wird. Wo Sie außerdem „Ihre“ beiden E-Books Karriere- und Bewerbungshandbuch als wertvollen 400-seitigen Content auf Ihre Website stellen können und so deren Attraktivität erhöhen. Ein Content, der qualifizierte, erfolgsorientierte Menschen sicher auf Ihre Website führt.

1. Gewinner oder Verlierer?

Unternehmen mit schlechtem Produkt- oder Arbeitgeberimage verlieren längerfristig. Warum? Es wird ihnen nicht gelingen, besonders qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Unternehmen, die im Arbeitsmarkt wenig oder gar unbekannt sind, verlieren ebenso. Warum? Ihre Stellenanzeigen in Zeitungen oder Jobbörsen werden zu wenig beachtet. Unternehmen, die es Bewerbern schwer machen, sich zu bewerben, verlieren ebenfalls. Warum? Die, die es nicht nötig haben, bewerben sich lieber dort, wo dieses einfach geht.

2. Wo ist die Präsentation Ihres Unternehmens erwünscht?

Internet-Plattformen, die von sehr vielen veränderungsoffenen, qualifizierten Menschen aktiv aufgesucht werden, bieten sich für Ihre effiziente Präsentation als „Arbeitgeber“ an. Im Rahmen ihrer Neuorientierung benötigen die begehrten hoch qualifizierten Bewerber Know-how zur „Karriere & Bewerbung“ und zudem bewerberoptimierte Informationen über „Exzellente Unternehmen“, da nur solche für sie als Arbeitgeber interessant sind. Ein aktiv aufgesuchtes Know-how plus die erwünschte Präsentation von Arbeitgebern, stellt doch somit als die Traumkonstellation, den Erfolg für Ihr Unternehmen erst sicher.

3. Die passive Berieselung mit unerwünschter Information ist nutzlos

Selbst ernannte „Experten“ preisen soziale Netzwerke im Internet als die Werbeträger für das Produkt- und ebenso das Personalmarketing. Menschen bewegen sich in den sozialen Netzwerken eines sozialen Austausches wegen. Unerbetene Werbung nervt sie ebenso wie die Lobpreisungen über diverse Arbeitgeber. Beides ist höchst unerwünscht. Wir verhalten uns passiv, wenn uns etwas angeboten wird, das uns nicht interessiert. Das gilt für Fernsehwerbung, die wir genervt wegzappen ebenso, wie für teure Werbebeilagen in der Tageszeitung. Nur wenige blättern solche Broschüren oberflächlich durch, die meisten werfen sie doch direkt in den Papierkorb. Den Aushängen von Unternehmen an Schwarzen Brettern von Hochschulen wird ebenso nur wenig Aufmerksamkeit zuteil. Ihre Imagewerbung als „Arbeitgeber“ wirkt doch nur dann, wenn sie angenommen wird. Angenommen wird allerdings nur das, was ein aktuelles Informationsbedürfnis befriedigt. Die Internetgeneration zu berieseln macht so wenig Sinn, die schaltet Unerwünschtes ab. Im Internet besorgt man sich Informationen dann aktiv, wenn man diese auch benötigt. Und dann im benötigten Umfang. Einzelne Unternehmen „sammelt“ doch kaum einer.

4. Die ausgelöste Handlung ist entscheidend

Auch Unerwünschtes kann Menschen „erwünscht ablenken“, so wie manche E-Mails. Unterbrechungen lenken von Routine ab, lösen aber keine erwünschte Handlung aus. Nur bei aktuellem Bedarf beschäftigen sich Beworbene intensiv mit der Werbung. Das erste Kriterium ist, wurde das Medium aktiv und somit auch bewusst aufgesucht? Nur was sich mit spezifischen Bedürfnissen der Zielpersonen deckt, ist erfolgreich. Vertrauen ist eine weitere Voraussetzung für Handlungen in der gewünschten Art. Genießen redaktionelle Inhalte höchstes Vertrauen, überträgt sich dieses auch auf das im Kontext gezeigte „Produkt“, wie beispielsweise auf „Exzellente Arbeitgeber“.

5. Reduzieren Sie nutzlose Werbeausgaben

Brand Manager sind meistens gut vernetzt. Das ist eine Voraussetzung für deren Job. Sie sprechen mit Menschen, die davon überzeugt sind, dass von ihnen empfohlene Maßnahmen für den allerhöchsten Nutzen stehen. An manchen Werbeprofis ging die Entwicklung des Konsumverhaltens, die Nutzung des Internets und die reduzierte Glaubwürdigkeit von Werbeversprechen vorbei. Früher tauschten sich nur wenige aus, heute geben bereits wenige Meinungsbildner im Internet über Blogs oder Webseiten vielen vor was „hipp“ ist. Was man kaufen, lesen, hören oder unbedingt sehen sollte.

6. Welche Plattformen sind zweckmäßig?

Unternehmen können in allen für potenzielle Bewerber besonders relevanten Medien werben. Diese Information muss „bewerberoptimiert“ sein und auch häufiger geschaltet werden. Alternativ kann sich ein Unternehmen auf häufig besuchten Internetplattformen darstellen. Unter vielen vorgestellten Unternehmen fallen vorwiegend die auf, die wir bereits kennen. Hier gilt das „Prominentenprinzip“. Wir sehen, was wir kennen - und das wird beachtet. Wer gesehen werden will, darf also nicht von zu vielen umgeben sein. Dann geht er unter.

7. Crossmedia - oder die effizienteste Plattform

Selbstverständlich stehen bekannte Stellenbörsen und große Tageszeitungen für Effizienz. Wer allerdings hier sucht, richtet den Fokus hauptsächlich auf die angestrebte Position. Unternehmen, die sich außerhalb seines engen Fokus befinden, nimmt er kaum wahr. Stellenanzeigen in kommerziellen „Massenmedien“ vermitteln keinen „Vertrauensbonus“.

8.0 Wer nutzt das Web 2.0 und wie wird es genutzt?

8.1 Die Wortführer sind nicht zwangsläufig Kenner des Nutzerverhaltens

Die häufig zitierten Wortführer und Verkünder der Web2.0-Hype sind Marc Prensky und sein Kollege Don Tapscott. Der eine stammt aus den USA, der andere aus Kanada. Beide sind über sechzig Jahre alt. Sie gehören also nicht zur klassischen Internetgeneration. Die Verkünder der „Netzgeneration“ sind durch deren Nutzerverhalten längst widerlegt. Denn diese nützen das Internet zwar durchaus zeitlich sehr umfangreich, jedoch nicht so, wie es die beiden unablässig behaupten. Kaum einer der Jugendlichen betreibt einen Blog. Youtube, Facebook, Internettelefonie und -fernsehen plus Google ist für sie das Internet.

8.2 You-Tube und Chatrooms sind „in“

Für die meisten Jugendlichen hat die Freizeit mit Freunden und der Sport einen nach wie vor äußerst hohen Stellenwert. Sie gehen ihren Interessen in der realen Welt nach. Das Internet ersetzt persönliche Kontakte nur dann, wenn diese real nicht verfügbar sind. Ersatzweise tummeln sie sich deshalb mit dutzenden ihrer „Freunde“ in den Chatrooms. Wie in ihrem täglichen Leben beschränkt sich für viele die Kommunikation auf Weniges. Ein Hallo, kurze Halbsätze, reichen bereits im allgemeinen Durcheinander vollständig aus. Witzige Kurzfilme in Youtube sind für sie vergnüglicher als träge Fernsehprogramme.

8.3 Twittern ist fast schon wieder „out“

Twittern hat die reale Welt dort erobert, wo twittern für einen realen Nutzen steht. Millionen Menschen haben sich bei Twitter angemeldet, ohne es je zu benutzen. Bereits die Handhabung des Systems ist für viele ein schwer überwindbares Hindernis. Nur in sehr wenigen Bereichen unseres Lebens hat sich twittern als sinnvoll erwiesen. Eine wichtige Rolle spielt Twitter eigentlich vor allem dann, wenn der Austausch von Informationen durch totalitär Regierende, wie aktuell im Iran, unterbunden wird.

8.4. Unsere Konzentration richtet sich auf das gerade Wesentliche

Autofahrer konzentrieren sich auf das Verkehrsgeschehen. Anderes interessiert sie wenig. Facebook wird der Kontakte wegen genutzt. Unerbetene Informationen wirken störend. Werden Informationen benötigt, wird nach den entsprechenden Stichworten gegoogelt. Meist werden nur die obersten Suchergebnisse oberflächlich auf ihre Relevanz überprüft.

8.5 Das Mitmachweb entspringt der Illusion einiger Technikfreaks

Die häufig postulierten Cyberkids sind vorwiegend eine Erfindung älterer Technikfreaks. Interessanterweise hat die Generation im Ruhestand das Internet für sich entdeckt. Sie informieren sich über „Gott und die Welt“, also alles, was von Interesse sein könnte. Das Internet wurde für viele von ihnen zudem zur Hauptquelle des sozialen Austausches. Es wird gemailt und gechattet und höchstens beklagt, dass sie zu wenige E-Mails erhalten. Nur wenige Procente der Netzgeneration beteiligen sich selbst am „Wissen der Welt“, wie es beispielsweise Wikipedia ihnen ermöglicht. Noch weniger betreiben eigene Blogs. Die jüngeren nutzen aber durchaus das, was die Älteren ihnen aus dem Netz empfehlen. Dies gilt aber nur für die Bereiche, die für sie gerade von hohem eigenem Interesse sind. Natürlich gibt es die zitierten jungen oder jung gebliebenen „Zauberünstler“ im Netz. Fasziniert von und häufig aufgewachsen mit diesem Medium, beherrschen sie es perfekt. Solche Netzvirtuosen werden von manchen Autoren gerne als beispielhaft herangezogen.

8.6 Die Meinung der Meinungsbildner zählt vorrangig

Den Heilsversprechen allgemeiner Werbung trauen jüngere Menschen eher nicht. Sie sind kritischer geworden, da sie sich problemlos umfassend informieren können. Persönliche Empfehlungen haben für sie den höchsten Stellenwert. Argumente zählen. Vertrauen wird Wortführern und Menschen, die als Kapazitäten gelten, entgegengebracht. Neuere, umfassende Forschungen zum Medium Internet zeigen auf, dass Facebook und vergleichbare mehr, nur zur Freundschaftspflege und somit Unterhaltung genutzt werden. Vielen dient das Internet somit ohne weitere Zielorientierung lediglich zur Zerstreung.

8.7 Wie lässt sich das Internet für Ihr Personalmarketing nützen?

Was die momentanen Interessen stört wird weggeklickt. Wer sich unterhalten möchte, genießt den Film, aber nicht die eingeblendete Werbung. Auch im Internet ist das so. Das Internet erweitert die Möglichkeiten junger Menschen an Know-how zu kommen. Nach benötigtem Wissen googeln sie. Sind die oberen Suchergebnisse bereits brauchbar, umfassend oder sogar kostenlos als PDF erhältlich, werden sie sofort heruntergeladen. Ein Zusatznutzen, beispielsweise zu einem Bewerbungs- und / oder Karrierehandbuch in Form präsentierter Unternehmen, ist hierbei willkommen und keinesfalls störend. Vertrauen wird dem entgegengebracht, was viele nutzen und was vielfach empfohlen wird.

Koch Management Consulting • Birkenstraße 6 • 71549 Auenwald
Telefon +49 (0)7191 / 23 00 05 • <http://Karrierehandbuch.de>

Koch Management Consulting • Birkenstraße 6 • 71549 Auenwald

An Sie

**als Geschäftsführer/Vorstand und an
Sie als Personal- oder Vertriebsleiter
sowie Manager Personal-/Marketing
und Öffentlichkeitsarbeit/PR**

März 2013

Wie sonst gewinnen Sie nachhaltig mehr überdurchschnittlich qualifizierte Bewerber & Kunden und verlinken diese auf 600 Seiten zu Ihnen?

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie sonst gewinnen Sie aus Stellenanzeigen auch Kunden und aus Werbung auch Bewerber als über das langjährig unentbehrliche Know-how in Ihrem begehrten, exklusiven, virtuellen Sachbuch „Karriere ultimativ“?

Viel mehr! Viel nachhaltiger! Viel profitabler!

Kunden & Bewerber

Gewinnen. Verlinken. Aktivieren.

**Wo sonst finden Qualifizierte kostenlos umfassendes Know-how für ihre Bewerbung, Karriere, Arbeitszeugnis und Personal-/Marketing?
Wie sonst wird Ihre Anzeige mehr beachtet als mit Ihrem Sachbuch?**

**Wie sonst suchen so viele Qualifizierte Ihre Website zum Download auf?
Wie sonst gelangen Ihre Broschüren + Links kostenlos zu Qualifizierten?
Wo sonst ermitteln Sie Ihren Werbeerfolg sofort über die Downloads?**

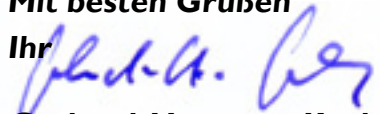
**Wo sonst führen 600 Seiten per Klick bis zu 10 Ihrer Unternehmensziele?
Wie sonst als durch langjährige Nachhaltigkeit sind Sie dennoch erfolgreich, sofern Ihre Anzeige nicht direkt die erwünschte Aktion auslöst?**

**Wo sonst dürfen Sie Ihr Deckblatt in Ihrem CD sowie Ihre Broschüren mit langjährig benötigtem Know-how per Acrobat selbst verbinden?
Wo sonst können Sie Ihr exklusives Sachbuch auch selbst drucken lassen?**

Wo sonst ist Ihr Unternehmen millionenfach ab Aufnahme per Klick erreichbar, außer von Karrierehandbuch.de und den sich bereits auf Computern und mobilen Readern befindlichen virtuellen Sachbüchern?

Mit besten Grüßen

Ihr



Gerhard-Hermann Koch

PS. Unter Konkurrenten nehmen wir nur ein Unternehmen auf. Ihres?

Viel mehr! Durch Ihr mitbeworbenes Sachbuch gewinnen Sie mehr Kunden & Bewerber.

Haben Sie jemals Image- oder Werbebroschüren heruntergeladen, angefordert, länger genutzt oder weiterempfohlen? Ihr exklusives, virtuelles, kostenloses Sachbuch „Karriere ultimativ“ wird heruntergeladen, weiterempfohlen und viele Jahre genutzt.

In Ihrem für Qualifizierte unentbehrlichen Sachbuch „Karriere ultimativ (PDF)“ wird nur Ihr Unternehmen mit Ihren Image-/Werbebroschüren präsentiert. Auf 600 Seiten motiviert ein Klick dazu, bis zu 10 Ihrer definierten Ziele aufzusuchen.

Attention • Interest • Desire • Action (AIDA)

Anzeigen mit Sachbuch werden stärker beachtet. Ihre Website wird zum Download sofort und Ihre Angebote und Stellen per Klick von 600 verlinkten Seiten aufgesucht. So aktivieren Sie jahrelang Kunden & Bewerber.

Ihr Gewinn? Unübertroffen, da Sie äußerst nachhaltig werben!

Viel nachhaltiger! 600 verlinkte Seiten powern jahrelang Ihre Angebote & Stellen.

Der einzige Content, den jeder Qualifizierte virtuell oder gedruckt langjährig nutzt, ist Know-how zur Bewerbung, Karriere, Arbeitszeugnis und Personal-/Marketing. Bewerben Sie Ihr Sachbuch „Karriere ultimativ“ mit, gewinnen Sie auch über Stellenanzeigen Kunden und über Werbung Bewerber und verlinken diese dauerhaft.

Nicht nur in Netzwerken, wie Facebook, werden Sie mit Kultprodukten, wie dem iPad von Apple oder unentbehrlichem Content, wie „Karriere ultimativ“, empfohlen. „Karriere ultimativ“: Exklusiv für maximal 50 nicht konkurrierende Unternehmen.

Bewerben Sie in jeder Publikation Ihr exklusives Sachbuch mit Ihren Broschüren. Binden Sie Ihre Zielgruppen über Know-how, dem diese vertrauen, das bei ihnen präsent ist und das sie überzeugt über Ihr ganzes Berufsleben lang nutzen und empfehlen.

Viel profitabler! Aktivieren Sie per Klick über Jahre potentielle Bewerber & Kunden.

Etwas 2.500 Seiten Karriere-Know-how auf Karrierehandbuch & Karriere ultimativ erreichen höher Qualifizierte. Von über 120 (Elite-)Universitäts-/Hoch-/Schul-/Landesbibliotheken, Google, Amazon werden unsere Sachbücher heruntergeladen.

Von Karrierehandbuch.de führen > 30 Visitenkarten bis zu 10 Ihrer definierten Ziele. Wir werden empfohlen (Leserbriefe) und sind in Google, Bing etc. exzellent gelistet. Auch Ihr exklusives Sachbuch auf Ihrer Website wird bei Google, Bing etc. hoch gelistet.

Mehr Bewerber & Kunden gewinnen, langjährig verlinken und auf 600 Seiten aktivieren.

Sie können ein Deckblatt in Ihrem Corporate Design sowie Ihre Broschüren mit Ihrem Sachbuch „Karriere ultimativ (PDF)“ per Acrobat verbinden. Ihr erweitertes Sachbuch können Sie gedruckt in Bibliotheken einstellen, es auf Messen oder von Professoren aushändigen lassen sowie als lange wirksames Werbegeschenk einsetzen.

Unverzichtbar, da Unentbehrlich: Karriere ultimativ!

Wir erstellen für Sie je eine Version als PDF-Dokument mit Deckblatt auch in Ihrem CD plus Ihren eingebetteten Broschüren sowie als .azw für Kindle (Amazon) mit kostenlosen LeseApps für Handy/Tablet etc.

Ihr Aufwand? Gering, denn wir nehmen Ihnen (fast) alles ab!

Sie motivieren in Anzeigen/Werbung/PR/Kampagnen überdurchschnittlich Qualifizierte und somit auch überdurchschnittlich Verdienende zum Download Ihres Sachbuches. Ihr Sachbuch ist Begehrte. Ihr Unternehmen wird hierdurch Bekannt. Beachtet. Bevorzugt.

Ihr unübertroffener Erfolg erfordert unentbehrlichen Content, der durch vielfache Empfehlung bei minimalen Kosten & Aufwand Ihren Erfolg & Profit maximal steigert. Fünf Kunden nehmen wir noch für € 6.000 p.a. auf. Preise auf S. 660 KarriereUltimativ.eu.

Ihr Content-Marketing System beinhaltet Ihre exklusiven Sachbücher (.pdf und .azw) und 1.000 Exemplare Ihres selbst gedruckten Sachbuches + Aufnahme auf der Website.

Attention: Ihre Anzeige wird mit downloadbarem Sachbuch (PDF) mehr beachtet.

Interest: Ihre Broschüren und verlinkten Stellen und Angebote wirken lange.

Desire: Von 600 Seiten führt ein Klick zu Ihren Produkt- und Stellenangeboten.

Action: Per Klick bewerben und kaufen motiviert hierzu doch besonders.

Ihr Unternehmen wird durch Ihre exklusiven, virtuellen Sachbücher (PDF + .azw) sowie über die millionenfach mit allen präsentierten Unternehmen heruntergeladenen Sachbücher, wie KarriereUltimativ.de und von Karrierehandbuch.de per Klick erreicht.

Ab Aufnahme sind Sie so bereits millionenfach mit einem einzigen Klick erreichbar. Je mehr Kunden & Bewerber Sie nachhaltig selbst Gewinnen. Verlinken. Aktivieren, umso profitabler Ihre Werbung. Ihr PDF-Design (8 MB): „KarriereUltimativ.eu“!



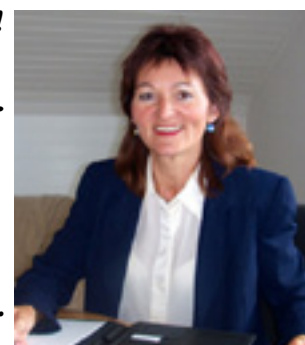
Gerhard Koch

**Viel mehr! Viel nachhaltiger! Viel profitabler!
Kunden & Bewerber
Gewinnen. Verlinken. Aktivieren.**

+49 (0)7191 23 00 05

gerhard.koch@karrierehandbuch.de

**Website > 1.000.000 p. a. \sum 01/13 > 4.700.000
plus bereits Millionen Sachbücher auf Readern.
Content für rund 20 Millionen Qualifizierte.**



Brigitte Forster

I. Freunde fürs Leben

Ihren eigenen Stellenwert definieren viele nur über ihre Freunde. Je mehr, umso höher. Wir sind da, wo unsere Freunde sind und Freunde treffen wir in Echtzeit bei Facebook. Über 20 Millionen „Freunde“ sind in Deutschland inzwischen bei Facebook registriert. Unsere Zeit und Konzentration wird durch mehrere Netzwerke schnell überfordert. Facebook, das sehr schnell wachsende Social Media-Unternehmen, schluckt die anderen. Keine erfreuliche Prognose also für StudiVZ, SchülerVZ, MeinVZ und andere mehr. Wer Facebook verlässt, lässt seine Freunde zurück. Er fällt in ein freundeloses Vakuum.

2. Kunde oder Produkt?

Sind wir bei Facebook Kunde oder Produkt? Derjenige, der bezahlt, ist stets der Kunde. Für den Facebook-Freund ist die Nutzung kostenlos, also entspricht er dem „Produkt“. Der „Kunde“ ist die bezahlende Werbeindustrie. Das Produkt gilt es zu erforschen und zwar hinsichtlich des heutigen und zukünftigen Kaufverhaltens. Das interessiert Kunden.

3. Welchen Weg beschreitet Facebook?

Alles aus einer Hand. Das ist für uns bequem, wenn auch nicht immer am effizientesten. Facebook wird zu dem Werkzeug ausgebaut, das alle unsere Wünsche umfassend erfüllt. Aus dem Freudenetzwerk wird sukzessive das unentbehrliche Kommunikationssystem. E-Mails über Facebook? Provider, wie I&I, sind partiell bereits dabei. Weitere werden folgen. Von den I&I-Marken GMX.net oder Web.de gelangen Nutzer barrierefrei zu Facebook. Die Internettelefonie über einen Kooperationspartner wie Skype ist schon deshalb für Facebook interessant, da Skype weltweit bereits über rund 600 Millionen Nutzer verfügt. Microsoft ist natürlich längst, wenn auch prozentual eher gering, an Facebook beteiligt. Schon deshalb bietet sich als Suchmaschine „Bing“ an, da Bing hierdurch eine halbe Milliarde Facebook-Freunde als Nutzer dazugewinnt. Millionen Websites einbinden, kein Problem dank Open Graph. So entsteht das „Fenster zum Internet“, das wir ausschließlich nutzen sollen.

4. Facebook, die größte Datenbank der Welt

Facebook wächst zum marktbeherrschenden, universellen Kommunikationsunternehmen. Es speichert die Kommunikation seiner Nutzer und ebenso deren Kommunikationspartner. Big Brother ist watching you! Kein Staat verfügt über einen vergleichbaren Datenbestand.

5. Kennen Sie Ihr eigenes Psycho- und Sozialprofil wirklich?

Facebook kennt uns mit der Zeit besser, als wir uns selbst kennen. Es erinnert sich ewig. Alles, was Facebook über uns erfährt, wird nach Stichworten ausgewertet und analysiert. Und das alles in Echtzeit. Jeder kann erfahren was uns bewegt und wohin wir uns bewegen. Dabei wird auch ausgewertet was Freunde wissen, wenn es einen gemeinsamen Bezug gibt. Wir vergessen, gelegentlich vergeben wir anderen. Facebook archiviert und vergisst selten. Selbst das Gelöschte ist im Internet über andere Suchmaschinen häufig lebenslang präsent. Interessant für Konkurrenten und zunehmend ebenso für „nachforschende“ Arbeitgeber.

6. Die Werbeindustrie, das sind doch diejenigen, die für das Produkt bezahlen

Was uns interessiert, was wir empfehlen, das interessiert doch unsere Freunde oft wenig. Jeder weiß doch, dass Empfehlungen augenblicklichen Stimmungen, einer Laune, unterliegen. Der Informationsgehalt vieler Empfehlungen ist wenig professionell und somit selten brauchbar. Der Nutzen für unsere Freunde ist nur dann gegeben, wenn die Empfehlung brauchbar ist. Der Nutzen für die Werbeindustrie ist real. Was vielfach empfohlen wird zeigt Trends auf und wird als Werbung gepostet. Vielfach empfohlen wird jedoch „wertvoller“ Content.

7. Haie sind da, wo sich die Robben einfinden

Das gleiche Prinzip gilt doch im gesamten Leben. Dort, wo es am meisten zu holen gilt, sammeln sich die Sammler. Die Städte kontrollieren per Radarfall nicht dort, wo es für Verkehrsteilnehmer gefährlich ist, sondern mit Vorliebe dort, wo sie abkassieren können. Fischen, wo Fische sind. Der Wahlspruch der Werbeindustrie. Die Industrie wertet aus, wo sich Schwärme hinbewegen. Hierbei ist die Sensorik der Jäger besser als der Gejagten. Unsere „Freunde“ sind für Facebook das digitale Futter für eine kommerzielle Verwertung. Fast nichts im Leben gibt es umsonst, wir bezahlen durch Verwertung unserer Interessen.

8. Der Button „Gefällt mir“, eine gigantische Konsumentenabstimmung

Es ist die pure Schwarmintelligenz, die manche wesentlich erfolgreicher als andere macht. Was den Schwarm interessiert, registriert natürlich auch Facebook und zwar „on the fly“. Wer Marken anklickt, findet zukünftig zu dieser Marke auch Werbung auf seiner Seite. Wenn Ihre Unternehmenspräsentation auf Facebook empfohlen werden soll, müssen Sie „Gefallen“. Das geht manchmal über Ihr Produkt, aber immer über „nützlichen“ Content.

9. Meinungsmacher geben auch bei Facebook vielen ihre Meinung vor

Nur wenige Menschen bestimmen, was viele Menschen dann als „in“ bewerten sollen. Diese wenigen gilt es zu lokalisieren, um diese dann als „Meinungsmacher“ einzusetzen. Ein Schuss, der gelegentlich auch nach hinten losgeht, denn Meinungsmacher besitzen oft einen sehr eigenen Kopf. Deshalb interpretieren viele Werbende Empfehlungsmarketing auf eigenwillige Weise, wenn sie Agenturen beauftragen, für sie „positiv“ tätig zu werden. Kommt solches heraus, wird es das Gegenteil bewirken und davor ist niemand gefeit. Intelligent „Freunde“ positiv beeinflussen können vor allem Ihre „aufgeklärten“ Mitarbeiter.

10. Freunde, die leider falsche Freunde sind

Wirtschaftsspione nützen Facebook gerne. Früher haben Firmen „erfolgskritische“ Daten geheimgehalten. Keineswegs sollten Konkurrenten erfahren, wo neue Märkte entstehen. Im Zeitalter von Facebook werden alle erfassten Informationen ausgewertet, gewichtet und an diejenigen verkauft, die sie sich wünschen. Das ist wie bei den angesagten Partys, von denen jedermann viel schneller erfährt als oft derjenige, der die Party veranstaltet. Zeitnah alles Wissenswerte zu erfahren. Das bietet Facebook optimal zahlenden Kunden. Auch Zwielfichtige finden wie in einem Katalog für ihre Absichten das, was sie interessiert.

11. Auch Geheimdienste und Konkurrenten wissen, Wissen ist Macht

Die umfangreichsten Datenbestände finden auch die Geheimdienste längst bei Facebook. Terrorregime nutzen erkennbar Facebook und Twitter, wie der Iran ja tatkräftig beweist. Ihre Konkurrenten arbeiten eher verdeckt und überwiegend zudem über bezahlte Dritte. Sie lassen Hinweise aus dem Internet gezielt herausfiltern und für ihre Zwecke aufbereiten. Facebook ist keineswegs böse, aber Facebook verfolgt vorwiegend die Interessen derjenigen, die für seine Dienste auch bezahlen. In 50 Einstellmöglichkeiten mit 170 Optionen können wir unsere Daten schützen. Nur in der Grundeinstellung sind unsere Daten ungeschützt.

12. Auch die Politik bietet bemerkenswerte Erkenntnisse

Obama, der charismatische amerikanische Präsident, gewann seine Wahl mittels Internet. Unglaublich viele Wahlhelfer konnte er so mobilisieren und die arbeiteten meist kostenlos. Die lapidaren Statements von Angela Merkel auf Facebook „gefallen“ nur knapp über 70.000. Für die Politik wie auch die Unternehmen gilt, dass nur „Nützliches“ großes Interesse findet.

13. Facebook, für einige Unternehmen ein Sicherheitsrisiko, für andere die Chance

Eine Reihe von Unternehmen verbietet Mitarbeitern Facebook in der Arbeitszeit zu nutzen. Grund hierfür ist nicht die verschwendete Arbeitszeit, sondern große Sicherheitsbedenken. In der Vergangenheit gerieten immer die Unternehmen in das Hintertreffen, die sich gegen mächtige Trends stemmten. Sinnvoller war es deshalb stets, die Trends für sich zu nutzen. Facebook birgt zweifelsohne Risiken aber bei intelligenter Nutzung auch große Chancen.

14. Facebook nützt Ihrem Unternehmen dann, wenn es „richtig“ genutzt wird

Facebook ist „in“. Millionen Menschen nutzen es ebenso wie zehntausende Unternehmen. Unternehmen die begehrte und gerade auch noch im Trend liegende Produkte herstellen, werden vielfach über den Button „Gefällt mir“ weiterempfohlen - und das sind eher wenige. „Normale“ Unternehmen werden „normal“ empfohlen und das sind sicherlich sehr viele, es sei denn, sie bieten über ihre Produkte hinaus für die Nutzer sehr gefragten Content. Gefragtes Know-how, wie kostenlose E-Books mit tollen Anwendungstipps zu Produkten, oder ebenso zur „Karriere & Bewerbung“, werden sicher vielfach intensiv weiterempfohlen. Mit wertvollem Content nutzen wir Facebook somit effizient für unser gesamtes Marketing.

15. Erfolg im Internet-Marketing & Recruiting hat, wer Wertvolles anbieten kann

Werbung nervt. Jedenfalls meistens und ebenso die meisten Menschen, denn Werbung zwingt uns, unsere Aktivität zu unterbrechen, damit sie selbst Aufmerksamkeit gewinnt. Nützliches, für uns Wertvolles hingegen, suchen wir aktiv auf und empfehlen es weiter. Werbung wird nur empfohlen, wenn sie einen Trend trifft, der gerade besonders „in“ ist. Im Allgemeinen ist jedoch nur der Content für uns wichtig, der unsere Bedürfnisse befriedigt. Im Kontext mit Content wird Werbung besonders beachtet, wenn sie den Content erweitert. 2.500 Seiten Content zur „Karriere & Bewerbung“ auf unserer Website und in 5 E-Books sind sehr begehrt und werden weiterempfohlen. Unsere E-Books können Sie als Content nutzen. Stellen Sie „Ihre“ E-Books auf Ihre Facebooksite und erhöhen Sie so Ihren Empfehlungswert. Ihre Produkte, Dienstleistungen und „Jobs“ werden so viel häufiger und stärker beachtet. Nicht zuletzt erhöhen Sie so Ihren Rankingwert bei Facebook und den Suchmaschinen. Facebook strategisch zu nutzen ist nicht schwer, wenn man die Grundregel im Internet beachtet und die ist immer und zu allererst „was nutzt das mir oder meinen Freunden?“. Erfolgreich nutzt Facebook vor allem derjenige, der das anbietet, was besonders begehrt ist.

Aufgrund dieser Erfahrungen gebe ich Ihnen Tipps

Vor meinem BWL-Studium in Nürnberg absolvierte ich eine kaufmännische Lehre. Die Lehrlinge, die einen guten Eindruck vermittelten, durften einige Monate in das Hauptwerk von Strunk (heute Bosch) nach Köln und wohnten dort beim Personalleiter. Dieser Mann hat mich derart mit seiner Lebensart und Einstellung beeindruckt, dass ich beschloss, mich im Studium soweit als möglich, auf Personalwirtschaft zu fokussieren. In diesem Themenbereich schrieb ich auch meine Diplomarbeit. Aufgewachsen in einem Forsthaus lernte ich schon früh mit Tieren umzugehen. Oftmals nahm mich mein Vater mit auf die Jagd oder zum eher geruhsamen Fischen. Das Verhalten von Tieren faszinierte mich schon in recht jungen Jahren. Deshalb auch mein Faible für die Verhaltenskunde. Bei der MTU (Tognum) in Friedrichshafen war ich nach abgeschlossenem Studium für die Kaufmännische Ausbildung verantwortlich. In dieser Daimlertochter waren mit dem Standort München 12.000 Mitarbeiter tätig. 1972 wuchs die Nixdorf Computer AG in Paderborn mit 6.000 Mitarbeitern stürmisch. Hohe Priorität hatte die Führungskräfteentwicklung, die ich konzipierte und realisierte. Die NCAG investierte jährlich mehrere Millionen DM in diesen bedeutenden Bereich. Nach drei Jahren wurde mir zusätzlich das Personalreferat Vertriebszentrale mit rund 400 hoch qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften in der Zentrale übertragen. Bei der Schubert & Salzer AG verantwortete ich ab 1976 als Personalleiter Angestellte und stellvertretender Gesamtpersonalleiter die Personalarbeit für etwa 5.500 Mitarbeiter. 1980 war Weru Fenster + Türen in Rudersberg im Kunststofffensterbau weltweit führend. Als Mitglied der Geschäftsleitung verantwortete ich zunächst den Personalbereich. In zeitlich kurzer Folge übertrug mir der Geschäftsführende Gesellschafter zusätzlich die Fachbereiche Informationstechnologie, Materialwirtschaft, Recht und Versicherungen. Ende 1988 startete ich als geschäftsführender Partner bei Dr. Welsch · Koch · Partner. Die Sozietät hatte sich ausschließlich auf den exklusiven Executive Search spezialisiert. Ab 2000 führten wir unsere Unternehmensberatung unter *Koch Management Consulting*. Anfang 2004 begann ich mit der Entwicklung der Karrierewebsite Karrierehandbuch.de. Meine Ehefrau Elvira-Maria unterstützte mich hierbei nicht nur mit klugen Gedanken. Ihr Verzicht ermöglichte es mir, dieses Projekt in „Tag und Nachtarbeit“ zu realisieren. Mein Sohn Markus-Hermann konzipierte und realisierte das Webdesign mit höchstem Fleiß und Können. Ohne beider Unterstützung hätte ich es ganz sicher nicht geschafft.