

# wirAUSBILDER

ERFAHRUNGEN – IMPULSE – LÖSUNGEN

## SONDERAUSGABE 1 | 2017

### RECRUITING

SO FINDEN SIE DIE  
PASSENDEN AZUBIS



Foto: Bartz / Gesslitz

kiel

→ **STELLENANZEIGEN**  
*So überzeugen Sie  
potenzielle Azubis*

→ **BEWERBERINTERVIEW**  
*Kennen Sie diese  
Fallen und Fehler?*

→ **MIT CHECKLISTEN**  
*Zum Download*

# INHALT

## RECRUITING

### FUNDSTÜCKE

### BEST PRACTICE

### STELLENANZEIGE

### MOBILE BEWERBUNG

### BEWERBERMANAGEMENT

### BEWERBERINTERVIEW

### INTERVIEW

- 03** Neues aus der Ausbildungswelt
- 04** **Die „4S“ der Ausbildung: Status, Spaß, Social Life, Sinn**  
Wie die Merck KGaA Azubis mit den „4S“ gewinnt und bindet, erfahren Sie von Ausbildungsleiter Holger Hiltmann.
- 08** **Stellenanzeige: So überzeugen Sie die Generation Z**   
Die Ausbildungsexpertin Sabine Bleumortier verrät, worauf es bei der Konzeption einer optimalen Stellenanzeige für die Generation Z ankommt.
- 12** **Ist die Generation Z reif für die Bewerbung via Smartphone?**   
Warum Unternehmen verstärkt für das Azubi-Recruiting mobile Kurzbewerbungen ermöglichen sollten, lesen Sie in diesem Beitrag.
- 14** **Kein Imageverlust trotz Absage**   
Wie Sie auch mit einer Absage Bewerber positiv beeindrucken.
- 18** **3 Fragen zum Thema Absageschreiben an ...**  
... die Schokoladenfabriken Lindt & Sprüngli GmbH.  
... den Umweltversandhandel Triaz GmbH.
- 20** **Bewerberinterview: Kennen Sie diese Fallen und Fehler?**   
Tipps zur optimalen Gesprächsführung geben Ihnen Diplom-Psychologe und Trainer Wolfgang Kring und sein Team.
- 23** **Interviews mit zwei Mitgliedern des Fachbeirates für den wir Ausbilder-Kongress**  
Die Ausbildungsleiterinnen Daniela Peeters-Bendix (Beiersdorf AG) und Ruth Berg (Handtmann Service GmbH & Co. KG) über Auswahlkriterien, Motivation und ihre größten Herausforderungen für die Zukunft.

### Download

Zu einigen Beiträgen finden Sie unter [go.kiehl.de/downloads-wa](http://go.kiehl.de/downloads-wa) Arbeitshilfen, die Sie direkt einsetzen können. Die Icons im Inhaltsverzeichnis zeigen Ihnen, zu welchen Beiträgen solche Mehrwerte angeboten werden. Als Abonnent stehen Ihnen alle Ausgaben als PDF in einem Online-Archiv zur Verfügung. Einfach unter [www.kiehl.de](http://www.kiehl.de) ein Benutzerkonto anlegen und mit Ihrem Freischaltcode (auf der Rechnung) den Zugang freischalten. Auch die Downloads sind dort zu finden.

© NWB Verlag GmbH & Co. KG  
Eschstr. 22, 44629 Herne

Geschäftsführung: Dr. Felix Friedlaender, Dr. Ludger Kleyboldt, Mark Liedtke

Dieses Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Die Veröffentlichung im Internet ist nicht gestattet. Das gilt auch für Intranets von Schulen oder sonstigen Bildungseinrichtungen.

# NEUES AUS DER AUSBILDUNGSWELT

## RECRUITING-MATERIAL VON SCHÜLERN TESTEN LASSEN

Seit letztem Jahr haben Unternehmen die Möglichkeit, ihr Recruiting-Material auf den Einstieg-Messen testen zu lassen: Ein aussagekräftiges Feedback erhalten sie von mindestens 50 Jugendlichen, die gerade nach einer passenden Ausbildung oder einem Studiengang suchen. Der Ablauf: Unternehmen senden im Vorfeld einer Messe ihre Recruiting-Materialien zu (z. B. Image-Broschüren, Ausbildungs-Flyer). Auch die Karriere-Website lässt sich testen: Finden die angehenden Azubis dort sofort die benötigten Informationen? Und wie kommen die Giveaways, die am Messestand verteilt werden, bei den Adressaten an? Das Team von Einstieg.com sichtet das Material und stimmt mit Ihnen die Schwerpunkte für Ihre Tests ab. Anschließend wird ein individueller Fragebogen entworfen. Auf der Messe selbst findet das Testing in einem separaten Konferenzraum statt. Das Material wird ausgelegt und von zuvor auf der Messe angesprochenen Jugendlichen getestet. Auch Laptops und iPads stehen zur Prüfung von Karriere-Websites bzw. -Apps bereit. Die Schüler beschäftigen sich mit dem Material und bearbeiten den Fragebogen. Auch qualitative Interviews sind möglich, sofern Sie diese wünschen. Nach der



Messe werden die Fragebögen ausgewertet, das Ergebnis dokumentiert und bei Ihnen präsentiert. Und Sie wissen, was Sie bei der nächsten Auflage bzw. beim nächsten Relaunch Ihrer Recruiting-Medien besser machen können.

> [www.einstieg.com/blog/recruiting-medien/](http://www.einstieg.com/blog/recruiting-medien/)

## AUSZUBILDENDEN-APP

Eine Initiative der Bundesagentur für Arbeit entwickelt derzeit zusammen mit Jugendlichen eine App, die diese bei der Ausbildungsplatzsuche und der Bewerbung unterstützen soll. Als Anregung hatte die Ideenwerkstatt der Bundesagentur einen Dummy ins Netz gestellt, durch den sich die Interessenten klicken konnten.

Das Projekt läuft bis Ende April 2016: Im Januar wurden Ideen gesammelt und bewertet. Im Februar erfolgte die Auswertung der Ergebnisse, die dann im April veröffentlicht werden.



> <http://go.kiehl.de/l9msg>

## DIESE FIRMAN MACHEN AZUBIS MOBIL!

Zwei Beispiele für Recruiting-Maßnahmen in Bezug auf Mobilität sind bemerkenswert: Die Janzen GmbH ist ein Unternehmen in einer ländlichen Region.

Das Azubi-Recruiting ist wegen der schlechten Taktung des öffentlichen Personennahverkehrs schwierig: „Ich würde ja gerne bei Ihnen eine Ausbildung beginnen, aber ich weiß nicht wie ich zuverlässig zu Ihnen kommen kann.“ Deshalb hat

die Janzen GmbH eine mobilisierende Idee verwirklicht: Für Auszubildende, die den Betrieb nicht anders erreichen können, steht ein umweltfreundlicher und energiesparender Elektroroller bereit.

> <http://go.kiehl.de/7l6ez>



Mobil macht auch die Andreas Paulsen GmbH: Für besonders gute Leistungen im Betrieb und in der Schule erhält ein Azubi für ein halbes Jahr an den Hauptstandorten Kiel, Norderstedt und Martensdorf einen MINI One als Firmenwagen, den er auch privat nutzen darf. Spritkosten und Autowäsche zahlt die Firma: Für die Azubis fallen keine Kosten an. Eine interne Jury aus Ausbildungsleitern unterschiedlicher Abteilungen bestimmt durch ein Ranking den jeweils nächsten glücklichen Gewinner.

> <http://go.kiehl.de/83qt7>



# DIE „4S“ DER AUSBILDUNG: STATUS, SPASS, SOCIAL LIFE, SINN

Azubis gewinnen und binden am Beispiel der Merck KGaA: Was Ausbilder über Helikopter-Eltern, Entertainment, Freizeitparks, Freizeitfresser und die Bedeutung von sozialen Projekten für das Recruiting wissen sollten.

Neue, attraktive Angebote der Fachhochschulen und Universitäten und eine für Unternehmen ungünstige demographische Entwicklung haben die Konkurrenz auf dem Ausbildungsmarkt verstärkt. Die Bewerberzahlen für eine Berufsausbildung stagnieren bzw. sinken gerade in den Branchen, die junge Menschen

nicht auf Anziehung mit Spaß und Status in Verbindung bringen.

Das führt zu einer Komfortsituation für Schulabgänger, die sich bei entsprechender Eignung schon heute den Arbeitgeber aussuchen und nicht selten

unter mehreren Zusagen auswählen können. Immer stärker formulieren sie dabei eigene Vorstellungen an die Unternehmen und setzen diese auch durch. Im heutigen Bewerbermarkt entscheidet häufig nicht mehr das Unternehmen, „wen es ausbilden möchte“, sondern viel häufiger stellen sich die Jugendlichen die Frage: „Wer darf mich ausbilden?“

Gerne spricht man von der Generation Y oder Generation Z, wenn man sich mit der Zielgruppe der Bewerber beschäftigt. Diese Einteilung greift jedoch zu kurz, da die Auszubildenden zwar meist der gleichen Altersgruppe angehören, sich aber doch sehr in Bildungsniveau und Werten unterscheiden. Dies kann im Ausbildungsalltag auch über verschiedene Ausbildungsberufe und deren unterschiedlichen Herausforderungen sehr gut beobachtet werden. Trotz dieser Unterschiede lassen sich für beide Generationen die neuen Ansprüche hier als die „4S“ (Status, Spaß, Social Life und Sinn) zusammenfassen.



## ARBEIT UND STATUS

Die Verknüpfung von Arbeit und Status ist kein neuer gesellschaftlicher Trend und wird insbesondere bei Auszubildenden und Studenten verstärkt beobachtet. In Bewerberinterviews stellen sie z. B. häufig die Frage nach der nächsten oder übernächsten Weiterbildungsoption: Industriekaufleute interessieren sich für einen berufsbegleitenden Bachelorstudiengang nach Ausbildungsende, duale Bachelorstudenten fragen direkt nach den Masterangeboten des Unternehmens.

Doch die Verbindung von Arbeit und Status wird nicht primär von den jungen Schulabsolventen nachgefragt. Es sind vor allem die Eltern, die sich als Zukunftsmanager ihrer Kinder verstehen. Analog zu den unterschiedlichen Lebenswelten der Schulabgänger ist ein Blick auf die Zielgruppe Eltern sinnvoll. Speziell in der kaufmännischen Berufsausbildung trifft man häufig auf Eltern mit einem Akademikerhintergrund. Diese legen besonderen Wert auf eine Akademikerausbildung der eigenen Kinder. Laut Sozialerhebungen des Deutschen Studentenwerkes besuchen heute 77 % der Kinder aus Akademikerhaushalten selbst eine Universität oder Hochschule.

Die Eltern sind in ihrer Rolle als Ansprechpartner, Ratgeber und vor allem Meinungsbildner neben den Schülern die zweite wichtige Zielgruppe im Recruitingprozess. Bei Merck werden inzwischen regelmäßig gut besuchte „Elternnachmittage“ durchgeführt, in denen die Eltern viele Fragen insbesondere zu dem Thema „Arbeit und Status“ stellen. Als einladendes Unternehmen sollte man hier attraktive Antworten parat haben, um vor allem gegen die Konkurrenz von Hochschulen und Universitäten bestehen zu können.

Um dem Wunsch nach weiterführenden Bildungsmaßnahmen entgegenzukommen, hat Merck eine große Vielfalt berufs-

IM HEUTIGEN BEWERBERMARKT ENTSCHEIDET HÄUFIG NICHT MEHR DAS UNTERNEHMEN, WEN ES AUSBILDEN MÖCHTE, SONDERN VIEL HÄUFIGER STELLEN SICH DIE JUGENDLICHEN DIE FRAGE: „WER DARF MICH AUSBILDEN?“

DIE ELTERN – IHRE ZWEITE WICHTIGE ZIELGRUPPE IM RECRUITINGPROZESS!

ARBEIT UND STATUS



ARBEIT UND SPASS



ARBEIT UND SOCIAL LIFE



ARBEIT UND SINN

begleitender Weiterbildungs- und Studiengänge im Angebot. Dabei müssen Ausbildungs- und Fachabteilungen gemeinsam schon bei der Auswahl der Auszubildenden darauf achten, dass am Ende genügend geeignete Mitarbeiter für die operativen Einheiten und Funktionen eines Unternehmens zur Verfügung stehen. Es gilt, die langfristige Bindung von Auszubildenden schon bei der Bewerberauswahl zu berücksichtigen, denn die duale Ausbildung bedeutet für das Unternehmen zunächst eine Investition. Diese lohnt sich nur, wenn die Azubis nach ihrer Ausbildung auch im Betrieb bleiben.

**ABSEITS DER GUTEN NOTEN ÜBER DEN TELLERRAND SCHAUEN!**

Im Auswahlprozess versuchte man früher vor allem High-Potential-Schüler mit gutem oder sehr gutem Abitur für eine duale Ausbildung zu rekrutieren, weil sie am ehesten gute IHK-Noten versprechen. Doch Noten sagen

wenig über Berufsmotivation, -eignung, Engagement und Bindungsfähigkeit aus. Ausbildungsunternehmen gewinnen mit diesem Verfahren eher die Bewerber, bei denen die Neigung, im Anschluss an die Berufsausbildung zu studieren, besonders groß ist. Verlassen die „guten“ Azubis nach Ausbildungsende in Scharen den Betrieb, wird die Ausbildung zur Fehlinvestition. Denn gerade der Punkt „Status“ veranlasst einige der besseren Bewerber dazu, sich – vielleicht auch entgegen ihrer Neigung – nach der Ausbildung doch noch für ein Studium zu entscheiden, „weil man dann später mehr verdienen kann“.

Unternehmen sollten diesen Kandidaten neben ihren Weiterbildungsangeboten und anderen Sonderleistungen verdeutlichen, welche Chancen in der dualen Ausbildung stecken. Dazu können z. B. allgemeine Vergleichszahlen zu Gehaltsperspektiven von dualer Ausbildung und Studium sowie zur Bildungsrendite herangezogen werden. Besonders überzeugend wirken darüber hinaus konkrete Beispiele aus dem Unternehmen selbst: Bei Merck haben in den vergangenen Jahren mehr als 50 % der dualen Studenten im Bereich BWL Industrie innerhalb der ersten sieben Berufsjahre Projekt- oder Führungsverantwortung übernommen.

Neben den genannten Maßnahmen kann es sinnvoll sein, die Bewerbungen von Schülern mit schlechteren Noten nicht sofort auszusortieren. Unter diesen „schulmüden“ Kandidaten, denen früher bereits in der Vorauswahl abgesagt wurde, befinden sich nicht selten Menschen, die Spaß und Freude am Ausüben einer praktischen Tätigkeit haben und dem Unternehmen langfristig erhalten bleiben.



### ARBEIT UND SPASS

Die Jugendstudie der IHK Baden-Württemberg vom Oktober 2014 hat in Zusammenarbeit mit dem Sinus-Institut u. a. ermittelt, dass 85 % der rund 1.000 befragten Jugendlichen zwischen 14 und 24 Jahren an ihrem Beruf Spaß haben wollen. Dem folgte der Wunsch, die Tätigkeit möge den persönlichen Neigungen und Fähigkeiten entsprechen und sich gut mit Privatleben und Familie vereinbaren lassen. Erst an vierter Stelle wird ein hohes Einkommen genannt. Stehen also „Arbeit und Status“ sowie „Arbeit und Spaß“ in einem Widerspruch zueinander?

Auch an dieser Stelle kommen erneut die Eltern ins Spiel: Für das „Projekt Kind“ planen sie neben möglichst hohen Abschlüssen (Status!) auch erlebnisreiche und pädagogisch durchdachte Events (Spaß!). Das beginnt bei organisierten Kindergeburtstagen, setzt sich in kostspieligen Musik- und Fremdsprachenunterricht für Kleinkinder fort, findet einen ersten Höhepunkt in Auslandsschuljahren und mündet in von den Eltern subventionierten „Work-and-Travel-Trips“ nach dem Abitur. Internationale Unternehmen wie Merck begrüßen diese Entwicklung, da sich die jungen Mitarbeiter bereits vor Ausbildungsbeginn Fähigkeiten aneignen, die ihre Berufs- und Einsatzfähigkeit deutlich erhöhen.

Nach einer solchen Schulzeit verwundert der Wunsch nach „Arbeit und Spaß“ als absoluter Spitzenreiter der IHK-Befragung nicht. Die Erfahrungen aus dem Unternehmensalltag bei Merck stützen dieses Ergebnis. Auf unsere Bewerberfrage: „Was darf Ihnen im Beruf nicht fehlen?“ wird „Spaß bei meiner Tätigkeit“ an erster Stelle genannt. Im Ausbildungsalltag begegnet dem Ausbilder diese „spaß-orientierte“ Einstellung häufig darin, dass die Stoffvermittlung im betrieblichen Unterricht möglichst „spannend“ sein soll. Der Trend setzt sich in der bevorzugten Wahl von Ausbildungsberufen oder Studiengängen fort, die Begriffe wie „international“, „Medien“ oder „Event“ enthalten. Bei Merck haben sich die Bewerberzahlen z. B. nach Einführung des Studiengangs „International Business“ drastisch erhöht und Teile des kaufmännischen Studiengangs „BWL Industrie“ substituiert. Die Inhalte sind vergleichbar, Ersteres klingt für Bewerber aber deutlich attraktiver.

Den Ansprüchen nach „Arbeit und Spaß“ kommt man bei Merck schon am ersten Tag der Ausbildung entgegen. Die Berufsausbildung startet mit einem Trommel-Event, gefolgt von einem Grillfest sowie einer Aktivwoche. Während der Ausbildung entsendet das Unternehmen mittlerweile fast 40 % der Azubis eines Jahrgangs ins Ausland. Im kaufmännischen Bereich sind es fast 80 % aller Azubis und Studenten, die weltweit für drei Monate einen Praxiseinsatz absolvieren. Auffällig ist, dass sich zum Ende der Ausbildung die jungen Mitarbeiter nur schwer für eine angebotene Stelle entscheiden können. Auch hier fragen sie nach den „Spaß“-Anteilen des künftigen Jobs.

### ARBEIT UND SOCIAL LIFE

In der perfekten Arbeitswelt der Absolventen entspannen sie in modernen Wohlfühlloasen mit Fitnessbereichen, Kaffeelounges, Einkaufsservice und unternehmenseigener Pool-Landschaft. Andere wiederum sehen sich eher getrieben von „flexibler Arbeitszeitgestaltung“, also ständig Überstunden produzierend und ununterbrochener Erreichbarkeit. Diese Gegensätze polarisieren: Arbeit als Freizeitpark oder Freizeitfresser?

Bei Merck beobachten wir eher ein „UND“ als ein „ODER“ der Gegensätze. Die kaufmännischen Auszubildenden kombinieren Freizeitpark UND Freizeitfresser oder anders formuliert: Arbeit und Social Life – je nach Situation, Lust und Laune.

**ELTERN PLANEN DIE ZUKUNFT IHRER KINDER MIT HOHEN STATUS- UND SPASSANTEILEN.**



Merck bietet seinen Mitarbeitern neben Klassikern wie Betriebssport, Job-Ticket, Betriebskindergarten und freiwilligen Sozialleistungen auch eine komplett modernisierte Arbeitsumgebung mit einem umfangreichen Gesamtpaket an vielen freiwilligen Nebenleistungen an. Die Mitarbeiter nutzen attraktive Angebote aus den Bereichen „Haus & Garten“ sowie „Beruf & Pflege“ oder wählen aus einer Vielzahl an Sport- und Kulturveranstaltungen. Dazu kommt das Programm „mywork“: Dieses regelt die Vertrauensarbeitszeit und das mobile Arbeiten und verbindet so die Verteilung von Dienst- und Privatleben vorteilhaft.

Gerade die hier aufgelisteten Punkte werden seitens der Bewerber auf die Motivationsfrage „Warum möchten Sie in unserem Unternehmen arbeiten?“ bevorzugt genannt. Insbesondere

**MERCK-AZUBIS  
VERBINDEN ARBEIT  
UND SOCIAL LIFE.**

die Auszubildenden nehmen die Angebote zu Sport- und Freizeitaktivitäten auf dem Firmen-Campus gut an, dadurch wächst die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Fast alle kaufmännischen Azubis beantragen nach Ausbildungs-

beginn einen mobilen IT-Zugang, um die Merck-Systeme auch von zuhause oder unterwegs außerhalb der Regelarbeitszeiten nutzen zu können. Der Wunsch nach Heimarbeit und Vertrauensarbeitszeit ist besonders bei den dualen Studenten sehr ausgeprägt und so bietet Merck schon seit Jahren die Möglichkeit der Vertrauensarbeitszeit im Rahmen der Bachelorarbeit an. Weitere Pilotprojekte zu Heim- und Vertrauensarbeitszeit bei kaufmännischen Auszubildenden werden aktuell diskutiert.

## ARBEIT UND SINN

Eine in 2014 durchgeführte Studie des Enactus e. V. und dem SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing der HHL Leipzig Graduate School of Management beschäftigt sich u. a. mit der Frage, was für Auszubildende den Sinn der Arbeit ausmacht. Die Bedeutung des „gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens“ belegt in dieser Studie einen absoluten Spitzenplatz.



Die Praxis der kaufmännischen Ausbildung bei Merck bestätigt die Ergebnisse der Studie. Gerade die sozialen Projekte von Merck werden von den Bewerbern und Auszubildenden positiv bewertet. So hat das Unternehmen z. B. in 2014 insgesamt 50,8 Millionen Euro für gesellschaftliches Engagement in den Bereichen Gesundheitsprojekte, Bildungsförderung oder Katastrophenhilfe aufgewendet.

**SOZIALE PROJEKTE  
LASSEN SICH  
AUCH DIREKT IN DER  
NACHBARSCHAFT  
DURCHFÜHREN.**

Das Thema „soziale Verantwortlichkeit in der Gesellschaft“ wird durch unterschiedliche Projektarbeiten auch in der Berufsausbildung gefördert. Neben Baumpflanzaktionen, dem Aufbau eines Insektenhotels und Sanierungsarbeiten in einer Kindertagesstätte wird seit mehreren Jahren der „Race-for-the-Cure“ in Frankfurt unterstützt. Die Einnahmen des Benefiz-Lauf-Events werden für Aktivitäten zur Bekämpfung von Brustkrebs einge-

setzt. Die Azubis von Merck organisieren seit Jahren ein unternehmensweites Teilnehmerfeld, das 2014 mit über 200 Läufern, wie schon in den Jahren zuvor, unter den drei stärksten Gruppen der Veranstaltung lag.

Das Leuchtturmprojekt in der Merck-Ausbildung heißt „Go Africa“: Auszubildende unterschiedlicher Berufsgruppen haben 2014 in Kenia auf dem Gelände eines Mädchenwohnheims ein Gewächshaus aufgebaut sowie eine Photovoltaikanlage installiert. Das Projekt wurde von den Azubis selbstständig geplant und durchgeführt. Diese Projektform vermittelt den Auszubildenden viele neue Eindrücke und Erfahrungen: Neben Projektmanagement lernen sie das Leben und den Umgang mit bisher vollkommen unbekanntem Kulturen kennen, begleitet von dem Gefühl, wirklich praktische Entwicklungshilfe in Afrika geleistet zu haben. In 2015 wurde das Projekt weitergeführt.

Gerade für das Ausbildungsmarketing und -recruiting spielen Corporate Social Responsibility-Projekte im Bereich Ausbildung eine große Rolle. Sie wirken sich positiv sowohl auf die Azubi-Entwicklung als auch auf ein attraktives Arbeitgeberimage aus.

## FAZIT

***Bewerber auf Ausbildungsplätze sind ein zunehmend rares und wertvolles Gut. Die Bewerber wissen um ihre hervorragende Marktsituation und fordern verstärkt die „4S“ ein. In dieser für Unternehmen vermeintlich schwachen Position können Ausbildungsbetriebe aber einiges tun, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Natürlich steht die Vermittlung von persönlichen, sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen weiterhin im Vordergrund der Ausbildungsabteilungen. Gleichzeitig verändern die jungen und selbstbewussten Arbeitnehmer die Arbeitswelt stärker als je zuvor und verbinden scheinbar Gegensätzliches: Aus „oder“ wird „Status und Spaß“ sowie „Freizeitpark und Freizeitfresser“ (Social Life). Ergänzt man als „Dünger“ noch den „Sinn“, wächst künftig eine attraktive Ausbildungslandschaft, die mehr als nur eine Alternative zu Vollzeitstudiengängen darstellen wird.***



HOLGER HILTMANN

*Dipl.-Betriebswirt, ist Leiter der kaufmännischen Ausbildung bei der Merck KGaA, verantwortlich für ca. 125 Auszubildende und duale Studenten. Koordinator Ausbildungsmarketing und -recruiting. Seit 2008 Lehrbeauftragter der FH Nordwestschweiz und Dozent bei mehreren etablierten Bildungsanbietern.*

# Medienkaufm Fachrichtung Digital und

## Ihre Aufgaben

- Kompletter Überblick im Medien von der Produktion bis zum Vertrieb von elektronischen Medien, Zeitschriften
- Betriebliche und schulische Inhalt Marketing, Anzeigen, Vertrieb, Redaktion und Lektorat, Herstellung, Planung und Steuerung und Controlling



NWB Verlag GmbH & Co. KG, Bachelor Werbeagentur GmbH

# STELLENANZEIGE: SO ÜBERZEUGEN SIE DIE GENERATION Z

Die Ausbildungsexpertin Sabine Bleumortier verrät, welche Fehler Sie vermeiden und was Sie bei der Erstellung Ihrer Anzeigen für die Generation Z unbedingt beachten sollten.

Wenn Sie in Schülermagazinen mit Anzeigen für Ausbildungsplätze blättern, sehen Sie, dass nahezu jeder Ausbildungsplatz als „interessant“, „vielfältig“ und „abwechslungsreich“ beschrieben wird. Die genannten Begriffe wie „interessant“ oder „abwechslungsreich“ sind austauschbar. Und mal ehrlich: Welcher Betrieb würde seine Ausbildung nicht als interessant und abwechslungsreich beschreiben? Doch genau deswegen sind diese Begriffe gegenüber den potenziellen Bewerbern ohne jede Aussagekraft für den Beruf.

Fragen Sie sich gerade, ob Stellenanzeigen nicht mittlerweile „out“ sind? Die Antwort lautet: Nein – Anzeigen über offene Ausbildungsplätze stellen nach wie vor ein wichtiges Instrument im Ausbildungsmarketing dar – egal ob in Schülerzeitungen, im Lokalblatt oder im Internet. Zwar sind Anzeigen in gedruckten Medien rückläufig, weil Ihre Zielgruppe verstärkt im Internet nach Ausbildungsplätzen sucht, doch eine überzeugende Anzeige benötigen Sie in jedem Fall. Gerade im Internet können Sie sonst einige Bewerberportale nicht nutzen.



Für den Erfolg einer Stellenanzeige kommt es darauf an, wie diese gestaltet wird – egal ob print oder online. Denn „old-fashioned“ Anzeigen, die nur oder an erster Stelle die Voraussetzungen und Anforderungen der potenziellen Bewerber für einen Ausbildungsplatz nennen und sich nicht auf die Zielgruppe beziehen, reißen heute keinen Jugendlichen mehr vom Hocker. Die Generation Z hat andere Wünsche und Erwartungen an einen Ausbildungsplatz als frühere Generationen.

### **Anzeigen für die Generation Z**

Basierend auf den Werten, die charakteristisch für die sogenannte Generation Z sind, sollten Sie Ihre Stellenanzeige konzipieren.

Diese Generation möchte wissen, warum sie sich für diesen Betrieb bzw. diesen Beruf entscheiden soll. Daher sollte die Anzeige mit einer kurzen realistischen Beschreibung der Tätigkeiten im Ausbildungsberuf und besonderen Angeboten des Unternehmens beginnen.

Die folgenden **Werte und Wünsche** der Generation Z zeigen, was sich daraus für Anforderungen an Ihre Stellenanzeige ergeben.

#### **REALISMUS**

Die Generation Z erwartet realistische Einblicke in den Ausbildungsberuf, z. B. zum Arbeitsplatz, dem Tagesablauf, den Kollegen, den anderen Auszubildenden. Verwenden Sie dafür keine gekauften Fotos, sondern Bilder „echter“ Auszubildender und/oder Mitarbeiter/Ausbilder.

#### **SICHERHEITSBEDÜRFNIS**

Wichtig für diese Generation sind konkrete Informationen z. B. zum Ablauf des Auswahlverfahrens, zur Einarbeitung und zur

Übernahme. Erwartet werden realistische Einblicke in den Ausbildungsablauf. Dem Sicherheitsbedürfnis entsprechen Sie aber auch mit einer gut strukturierten Anzeige, in welcher die Kontaktdaten und Ansprechpartner mit Namen, Telefonnummer und E-Mail-Anschrift für Fragen genannt werden.

#### **LEISTUNGSORIENTIERUNG**

Nennen Sie konkret Karrierewege, Zukunftschancen und Weiterbildungsangebote während und nach der Ausbildung.

#### **SINNHAFTHIGKEIT**

Warum sollte speziell dieser Beruf bei Ihnen erlernt werden? Zeigen Sie Sinn und Nutzen des Berufes auf, nennen Sie Vorteile (Alleinstellungsmerkmale).

#### **SCHNELLIGKEIT**

Diese Generation ist mit dem Internet und seinen Möglichkeiten aufgewachsen. Es wird daher eine nutzerfreundliche Anzeige erwartet, d. h. Informationen wie die Art der gewünschten Bewerbung, alle Kontaktdaten und ein direkter Link zur Onlinebewerbung.

#### **VERNETZUNG**

Bieten Sie den Bewerbern das, was sie täglich nutzen. Die technischen Möglichkeiten der digitalen Welt: Verlinken Sie Ihre Ausbildungshomepage für weitere Informationen, fügen Sie Share-Buttons bei Onlineanzeigen, Links zu Videos, Bilder von Auszubildenden/Ausbildern (bei Onlineanzeigen Hyperlink, bei Printanzeigen QR-Code) ein, ermöglichen Sie eine Onlinebewerbung und vergessen Sie nicht die optimierte Anzeige für Mobilgeräte zu gewährleisten.

### So erfüllen Sie die Ansprüche

Mit den folgenden Infos gestalten Sie eine moderne Stellenanzeige für einen Ausbildungsplatz oder können Ihre vorhandenen Stellenanzeigen überprüfen:

#### ZIELGRUPPE

Legen Sie fest, welche **Zielgruppe** die Anzeige ansprechen soll, z. B. Schüler, Duale Studenten oder Studienabbrecher.

#### HEADLINE – INHALT

Nennen Sie den **Ausbildungsberuf in der Headline** der Anzeige – in weiblicher und männlicher Bezeichnung. Zur Sicherheit können Sie noch das Datum für den Start der Ausbildung angeben.

#### 4 W-FRAGEN

Ihre Anzeige muss Schülern auf **vier entscheidende W-Fragen** eine kurze prägnante Antwort geben:

1. **Wer?** Wer sucht Auszubildende (Unternehmensbeschreibung)?
2. **Was?** Um welchen Beruf geht es (Ausbildungsinhalte)?
3. **Warum?** Was bringt es mir, wenn ich mich hier bewerbe (Nutzen)?
4. **Wie?** Wie und wo bewerbe ich mich (Bewerbungsart, Kontaktdaten)?

#### AUSSAGE

**Beschreiben Sie den Ausbildungsberuf** und die dazugehörigen Tätigkeiten **klar und verständlich**. Die Begriffe, die Sie verwenden, dürfen nicht austauschbar sein. „Abwechslungsreich“ sind so gut wie alle Berufe. Das hilft dem potenziellen Bewerber nicht weiter. Beschreiben Sie genau, was abwechslungsreich in Ihrem Fall bedeutet. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten sollten konkret dargestellt werden und verzichten Sie auf die Verwendung von Fremdwörtern.

#### **z.B.** Beispiele:

*„Sie lernen 10 verschiedene Abteilungen während der 3-jährigen Ausbildungszeit kennen und arbeiten dort aktiv mit.“*

*„Während der Ausbildung erwerben unsere Auszubildenden ein Englischzertifikat, besuchen Trainings zu unseren Produkten, Präsentationsseminare und erhalten eine einwöchige Prüfungsvorbereitung.“*

#### **z.B.** Beispiele:

*Fordern Sie die Schüler nicht auf, sich beim „zuständigen Recruiter“ zu bewerben, sondern schreiben Sie besser „Personalabteilung“ – das ist verständlicher.*

*Die Information, dass Sie ein „Talent Management Programm“ anbieten, wird verständlicher, wenn Sie von „Weiterbildungsmöglichkeiten“ sprechen bzw. schreiben.*

### TEXTGESTALTUNG/-FORMAT

**Stichpunkte** kommen besser an als ausgeschriebener Text. Beschränken Sie sich auf die wichtigsten Punkte. Ausführliche Informationen können auf der Ausbildungshomepage nachgelesen werden.

#### TIPP

*Besteht ein Teil der Anzeige aus Fließtext, formulieren Sie diesen Teil so, als ob Sie jemandem von der Anzeige erzählen würden.*

Achten Sie insgesamt auf die Länge des Textes und passen diesen Ihrem Medium an: Eine ganzseitige Printanzeige verträgt mehr Text als eine kleinformatische Online-Anzeige. Angaben zu Stellenprofil, Perspektiven, Bewerbungsart und Qualifikationsanforderungen sollten drei Viertel der Textmenge beanspruchen.

#### NUTZEN

Heben Sie den **Nutzen** hervor, den der Schüler hat, wenn er sich für einen Ausbildungsplatz in Ihrem Unternehmen entscheidet. Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal? Weisen Sie als erstes auf die Punkte hin, die Sie dem zukünftigen Auszubildenden bieten, auch weitere Arbeitgeberleistungen gehören dazu (und erst danach nennen Sie eventuell gewünschte Voraussetzungen).

#### WAHRHEIT

Bleiben Sie bei der **Wahrheit**. Das A und O ist, dass die Inhalte der Anzeige der Realität entsprechen. Unwahrheiten stünden dem Wunsch der Schüler nach einem realistischen und ehrlichen Einblick in den Ausbildungsberuf entgegen. Und was bringt es Ihnen, wenn Sie mit einer Anzeige viele Bewerber anlocken, diese dann aber im Bewerbungsgespräch oder gar erst in den ersten Ausbildungswochen feststellen, dass die Realität im Unternehmen ganz anders aussieht? Die Auszubildenden sind dann schnell demotiviert. Diese Erlebnisse der Bewerber oder Auszubildenden sprechen sich schnell herum – ein negativer Multiplikator-Effekt, der nicht Ihr Ziel sein kann.

#### FOTOS

Verwenden Sie für Ihre Anzeige **reale Fotos**. Fotos sind immer ein Eyecatcher, da diese beim Blick auf eine Anzeige – neben der Berufsbezeichnung – als erstes ins Auge springen.

#### TIPP

*Verwenden Sie keine gekauften Bilder, sondern Fotos, auf denen Ihre Auszubildenden und/oder Ausbilder im Ausbildungsalltag zu sehen sind – dadurch kann ein viel persönlicherer Einblick gewonnen und Emotionen geweckt werden.*

#### AUFFORDERUNG

Fordern Sie zur **Bewerbung** auf und nennen Sie die Art der gewünschten Bewerbung.

## KONTAKT

Nennen Sie den Namen, die Telefonnummer und/oder E-Mail-Adresse eines **Ansprechpartners** für weitere Fragen. Das ist die Persönlichkeit in der Ansprache, die sich die junge Generation wünscht und die Sicherheit gibt.

### TIPP

*Bitte nutzen Sie keine unpersönlichen E-Mail-Adressen wie [ausbildung@firma.de](mailto:ausbildung@firma.de), sondern personalisierte Anschriften, z. B. [vorname.nachname@firma.de](mailto:vorname.nachname@firma.de).*

## AUSFÜHRLICHE INFOS

Verweisen Sie für weitere ausführliche Informationen und Einblicke in den Ausbildungsberuf auf Ihre **Ausbildungshomepage** und geben den Link zu dieser Seite an. Es versteht sich von selbst, dass Ihre Ausbildungshomepage aktuell und mit aussagekräftigen Inhalten bestückt sein muss.

## OPTIMALE GESTALTUNG

Haben Sie bei der Gestaltung das **Medium** – online oder print – ausreichend berücksichtigt? Online haben Sie über Verlinkungen viel mehr Möglichkeiten. Und: Passt Ihre Anzeige auch in das Umfeld – also in eine flippige Jugendzeitschrift oder einen eher konservativ gehaltenen Jahresbericht an der Schule?

Werfen Sie am Ende noch einen Blick auf die fertige Anzeige: Hätten Sie sich darauf beworben? Fragen Sie Ihre Auszubildenden, wie ihnen die Anzeige gefällt und was diese vielleicht ändern würden.

## Und zum guten Schluss

Zu guter Letzt ein paar Tipps, mit denen Ihre Anzeige und die Suche nach Auszubildenden noch erfolgreicher wird:

- *Schauen Sie sich die Stellenanzeigen Ihrer Wettbewerber an. Was machen diese gut? Womit möchten diese die Schüler begeistern? Und was kann Ihre Anzeige von der Ihrer Wettbewerber unterscheiden?*
- *Besonders erfolgreich kann es sein, wenn Sie Ihre eigenen Auszubildenden in deren Worten ihre Nachfolger suchen und die Anzeige entsprechend formulieren lassen.*
- *Oder stellen Sie sich als Ausbilder mit allen Ecken und Kanten vor und suchen „Ihren“ Azubi.*

### **z.B.** Beispiel:

*„Morgenmuffel, der morgens erst nach einer Tasse Kaffee ansprechbar ist, aber dann immer ein offenes Ohr für den Auszubildenden hat.“*

## Viel Erfolg für Ihr Ausbildungsmarketing und die Erstellung Ihrer nächsten Stellenanzeige!



SABINE BLEUMORTIER

berät Ausbildungsbetriebe und macht ausbildende Fachkräfte zu Azubiflüsterern. Früher Ausbildungsleiterin, heute Ausbildungsexpertin – die selbstständige Trainerin, Rednerin und Autorin von „Hilfe, ein Azubi kommt!“ begeistert ihre Kunden. > [www.bleumortier.de](http://www.bleumortier.de)



## CHECKLISTE

### SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR STELLENANZEIGE

Mit der folgenden Checkliste können Sie eine moderne Stellenanzeige für einen Ausbildungsplatz gestalten oder auch Ihre vorhandenen Stellenanzeigen überprüfen.

- Haben Sie die Zielgruppe für Ihre Anzeige festgelegt?
- Ist der Ausbildungsberuf genannt (in weiblicher und männlicher Form)?
- Ist das Startdatum der Ausbildung angegeben?
- Sind die Antworten auf die 4 W-Fragen nach Betrieb, Ausbildungsinhalten, Nutzen und Kontaktdaten enthalten?
- Nennen Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal?
- Starten Sie mit dem Nutzen, den Sie den Auszubildenden bieten?
- Sind im Anschluss wichtige Anforderungen an die Bewerber genannt?
- Ist der Text verständlich und konkret formuliert (keine austauschbaren Begriffe)?
- Ist die Anzeige realistisch, ehrlich und authentisch?
- Fordern Sie zur Bewerbung auf?
- Haben Sie die Art der gewünschten Bewerbung beschrieben?
- Sind Kontaktdaten inkl. einer personalisierten E-Mail-Adresse vorhanden?
- Haben Sie Ihre Ausbildungshomepage verlinkt?
- Verlinken Sie mit Hyperlinks oder QR-Code auf weitere Informationen (Videos, Bilder etc.)?
- Verwenden Sie Bilder von Ihren eigenen Auszubildenden (oder Ausbildern)?
- Ist die Gestaltung der Anzeige der Zielgruppe und dem Medium, in dem sie geschaltet werden soll, angepasst?
- Bei Onlineanzeigen: Ist die Darstellung der Anzeige für Mobilgeräte optimiert?



Diese Checkliste finden Sie unter [go.kiehl.de/downloads-wa](http://go.kiehl.de/downloads-wa)

# IST DIE GENERATION Z REIF FÜR DIE BEWERBUNG VIA SMARTPHONE?

Die mobile Bewerbung per Smartphone oder Tablet setzt sich bei Fach- und Führungskräften zunehmend durch. Azubis sind deutlich zurückhaltender. Dennoch sollten Unternehmen mobile Kurzbewerbungen ermöglichen, um interessante Kandidaten nicht von vornherein auszugrenzen.



Über die Hälfte der Deutschen besaß 2015 laut statista.com ein Smartphone. Das Statistik-Portal geht sogar davon aus, dass bis 2018 71 % ein Smartphone nutzen. Wie das Portal weiter erhoben hat, sind diese Geräte gerade bei Jugendlichen stark verbreitet (2015 belief sich der Anteil der 16- bis 18-Jährigen, die ein Smartphone zumindest ab und zu nutzen, auf 89 %.) Ähnlich eindrucksvoll sind die Zahlen, die Online-Jobbörsen zur mobilen Nutzung ihrer Angebote vermelden: „Inzwischen werden 42 % der Stellenausschreibungen bei meinestadt.de mobil abgerufen. Tendenz steigend“, sagt Geschäftsführer Georg Konjovic. Dr. Sebastian Dettmers, Geschäftsführer von stepstone.de, berichtet von knapp 50 % mobilen Zugriffen – ebenfalls mit steigender Tendenz.

Zählt man eins und eins zusammen – also die hohe Smartphone-Nutzung durch Jugendliche und die starken mobilen Zugriffszahlen auf Stellenangebote – dann müsste das doch heißen: Unternehmen finden neue Azubis in erster Linie dann, wenn sie ihnen mobile Bewerbungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen. Aber so einfach ist die Rechnung nicht.

## Bewerber sind zurückhaltend

Azubi-Bewerber halten immer noch an der traditionellen Papierbewerbung fest. Das fand die u-form Testsysteme GmbH & Co. KG in einer Befragung 2015 von über 1.000 Bewerbern und Azubis heraus: 70 % bevorzugen Bewerbungsmappen. 62 % sagen, dass sie mobile Bewerbungen nie oder ungern nutzen würden. Die Geschäftsführerin der u-Form Testsysteme, Felicia Ullrich, erkennt vor allem drei Motive für diese Haltung der Azubi-Bewerber:

- *Sie kennen es nicht anders. In der Schule wird die Bewerbungsmappe noch als die gültige Art der Bewerbung vermittelt.*
- *Sie haben Sorge, in Online-Formularen nur auf Basis ihrer Schulnoten bewertet und in ein starres Leistungsschema gepresst zu werden.*
- *Sie erleben Bewerbungsformulare zum Teil als sehr komplex und wenig auf sich und ihre Bedürfnisse zugeschnitten.*

„Die Wertigkeit einer Bewerbung ist für die meisten einfach zu hoch, um den gesamten Vorgang mobil abbilden zu wollen“, ergänzt Felicia Ullrich. Das wurde unter anderem durch den Kommentar eines Befragungsteilnehmers bestätigt: „Mobil ist bei einer Bewerbung eher zweitrangig, da man bei der Wichtigkeit doch lieber einen Laptop benutzt.“ Die Tatsache, dass sich die meisten Azubis noch nicht mobil bewerben wollten, bedeute aber nicht, dass sie nicht mobil nach Ausbildungsangeboten suchen würden, schränkt sie ein.

## Jobsuche immer häufiger per Smartphone

Geht es explizit um die Suche nach Ausbildungsstellen, so hat Georg Konjovic folgende Erfahrungen gemacht: „Vor allem bei den Bewerbern unter 25 Jahren kommen mobile Angebote sehr gut an. Entsprechend verzeichnen wir gerade unter jungen Nutzern eine wachsende Nachfrage, via Smartphone nach passenden Stellen zu suchen und auch gleich direkt mit potenziellen Arbeitgebern in Kontakt treten zu können.“

In diese Richtung geht auch die Beobachtung von Dr. Sebastian Dettmers: Die mobile Jobsuche werde über alle Alters- und Berufsgruppen hinweg genutzt, am stärksten allerdings in technisch affinen Bereichen wie der IT. „Seit dem Launch unserer neuen App steigt die Zahl der Bewerbungen mit dem Smartphone oder Tablet kontinuierlich, zuletzt hat sie sich versechsfacht“, sagt er.

## Argumente für die mobile Bewerbung

So unterschiedlich die mobile Bewerbung – also die auf die Jobsuche folgende Kontaktaufnahme via Smartphone oder Tablet – derzeit wahrgenommen wird, so ist Ausbildungsbetrieben doch anzuraten, sich auch dieser zu öffnen. Ansonsten würden sie nach und nach eine wachsende Zahl an Kandidaten verlieren. Insbesondere kleinere Firmen, die weniger bekannt sind, können mit diesem zusätzlichen Bewerbungsweg mögliche Nachteile auf dem Azubimarkt ausgleichen.

Auch Felicia Ullrich empfiehlt, den Schritt in die mobile Bewerberkommunikation mitzugehen – nicht zuletzt, weil Google seit Anfang 2015 nicht-mobiloptimierte Internetangebote in den Trefferlisten abstrafte und erst weiter unten in der Ergebnisliste anzeigt. Und Dr. Sebastian Dettmers ergänzt: „Wir glauben, dass sich die mobile Bewerbung früher oder später in allen Berufsfeldern, Branchen und auch auf allen Ebenen durchsetzen wird.“

## Unternehmen müssen umdenken

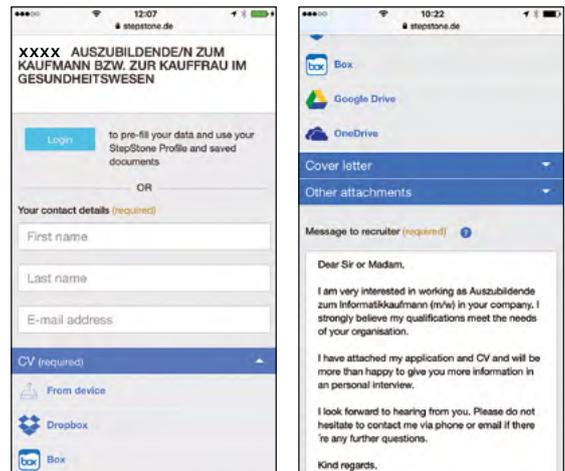
Wie schnell dies geschieht, wird in erster Linie von einer geänderten Haltung auf Arbeitgeberseite abhängen. Ein Kurzprofil und wenige Sätze zur Motivation müssen für den ersten Bewerbungsschritt genügen. „Momentan tut sich der Großteil der Arbeitgeber noch schwer, wenn sie Bewerbungen abseits der üblichen Wege erreichen“, stellt Georg Konjovic fest. Der Grund liege in der noch immer vorherrschenden Annahme, dass die Betriebe über mobile Wege weniger hochwertige Bewerbungen und passende Kandidaten erhalten. Viele Arbeitgeber seien jedoch schon einen Schritt weiter, meint Dr. Sebastian Dettmers: „Schon heute würde knapp die Hälfte der Personalverantwortlichen eine mobile Kurzbewerbung bevorzugen, wenn sie dadurch mehr Bewerbungen erhielte“, zitiert er ein Ergebnis einer aktuellen Stepstone-Befragung. Allerdings spiele die Technik der Arbeitgeber oft nicht mit.

Das ist auch die Erfahrung von Felicia Ullrich: „Manche Online-Formulare für Azubis sind so komplex, dass sie kaum von Akademikern durchschaut werden. Ausbildungsbetriebe sollten sich dann nicht darüber wundern, dass sie keine Bewerbungen mehr für ihre gewerblichen Ausbildungen bekommen“, sagt sie. Sie plädiert dafür, gerade die mobilen Bewerbungen „short and simple“ zu halten. „Ein einfacher erster Schritt, den Azubi-Bewerber mobil gehen können, und die nachfolgende Möglichkeit, später wichtige Informationen zu ergänzen, wären sinnvoll“, rät sie. „Denn bisher haben wahrscheinlich die wenigsten Schüler ihre Zeugnisse oder Lebensläufe als Dateien auf dem Handy.“

📌 Eine Checkliste für die Einführung mobiler Bewerbungen im Unternehmen finden Sie unter [go.kiehl.de/downloads-wa](http://go.kiehl.de/downloads-wa)

## FAZIT

**Wie schnell sich die mobile Bewerbung durchsetzen kann, hängt in erster Linie von einer geänderten Haltung der Arbeitgeber ab. Ein Kurzprofil und wenige Sätze zur Motivation sollten für den ersten Bewerbungsschritt genügen.**



Nur wenig Tippen ist nötig, um das Online-Formular auszufüllen. Dokumenten-Upload per Cloud. Für das Anschreiben gibt es bereits einen Textvorschlag.

## TECHNISCHE MÖGLICHKEITEN

Die mobile Bewerbung muss nicht kompliziert sein. Die einfachste Version ist ein E-Mail-Link in der Online-Stellenanzeige, an den Interessenten eine Kurzbewerbung senden können. Weitere Möglichkeiten:

- **Auf Knopfdruck:** Zahlreiche Jobbörsen bieten die Möglichkeit, eine Online-Stellenanzeige mit einem „Jetzt Bewerben“-Button zu versehen. Tippen Bewerber diesen auf ihrem Smartphone an, gelangen sie auf ein verkürztes Online-Formular, das entweder durch die Jobbörse oder das Recruitingsystem des Unternehmens bereitgestellt wird.
- **Aus der Wolke:** Dokumente wie ihren Lebenslauf können Bewerber einmal am PC erstellen und anschließend in der Cloud abspeichern, zum Beispiel bei Dropbox oder auch in ihrem Profil bei einer Online-Jobbörse. Finden sie via Smartphone ein interessantes Job-Angebot, können sie Dokumente einfach aus der Cloud hochladen.
- **Mit Social Media:** Bei Fach- und Führungskräften etabliert sich zunehmend die Bewerbung mit dem Xing- oder LinkedIn-Profil. Anstatt mühsam ihre Daten einzutippen, können sie Online-Formulare mit Daten aus ihrem Profil befüllen. Für Azubi-Bewerber ist dies weniger geeignet, da sie selten über ausführliche Profile verfügen.



DANIELA FURKEL

ist Fachjournalistin für die Themen Personal, Beruf und Karriere. In ihren Gesprächen mit Personalverantwortlichen lernt sie laufend neue Methoden der Mitarbeitergewinnung kennen.

# KEIN IMAGEVERLUST TROTZ ABSAGE

## WIE SIE DURCH GELUNGENES BEWERBER-FEEDBACK POSITIV IM GEDÄCHTNIS BLEIBEN

Für Ihre Ausbildungsplätze sind zahlreiche Bewerbungen eingegangen? Perfekt! Dann gilt es jetzt, in Kontakt zu bleiben, bis die geeignetsten Kandidaten feststehen. Den anderen muss sensibel abgesagt werden. Experten verraten, warum das wichtig ist und worauf es beim Bewerber-Feedback ankommt.

Gerade für Azubis, Trainees und Praktikanten ist die Zeit bis zur Personalentscheidung eine sensible Phase. „Was ist aus meiner Bewerbung geworden? Bin ich noch im Rennen?“ Wer sich an seine erste Bewerbung erinnert, kennt solche bange Fragen. Was früher die meisten klaglos hinnahm, kommt bei der „Generation Z“ überhaupt nicht gut an: Die Bewerber sind mit dem Handy aufgewachsen, chatten täglich und wissen sehr genau, dass sie einer stark umworbene Zielgruppe angehören. Entsprechend erwarten sie, dass Unternehmen sich bei der Kommunikation mit den Bewerbern genauso viel Mühe geben, wie sie sich selbst mit ihrer Bewerbung.

Doch wie kann das gelingen? Dazu haben 2014 die Kienbaum Communications GmbH & Co. KG und die Jobware Online-Service GmbH Bewerber der Generationen Y und Z befragt. „**Zwischen-Feedbacks** sind sehr gerne gesehen, besonders bei der jungen Zielgruppe“, sagt Consultant Tamara Peter, die das Projekt für Kienbaum Communications betreute. „Wir empfehlen, spätestens drei Wochen nach der Eingangsbestätigung noch mal eine Nachricht an die Bewerber zu senden und mitzuteilen, dass die Unterlagen noch geprüft werden. Ganz wichtig dabei: Schreiben Sie, in wie vielen Wochen die Bewerber wieder von Ihnen hören werden.“ Nebulöse Ankündigungen wie „Wir melden uns in Kürze“ wirken unglaubwürdig – der Bewerber fühlt sich hingehalten. Kann er oder sie sich dagegen ein Datum notieren, beruhigt dies

und hebt die Neugier auf den nächsten Bescheid.

Wie solche **Schreiben an Bewerber** formal auszusehen haben, ist in den meisten Unternehmen bekannt. „Es werden sehr wenige Formfehler gemacht. Der Aufbau der Feedback-Schreiben ist bei allen ähnlich“, weiß Tamara Peter. Was den Inhalt betrifft, lassen sich jedoch deutliche Unterschiede feststellen. „Leider schicken viele Unternehmen nahezu standardisierte Absagen an Azubis. Nur wenige geben Tipps, was die Bewerber beim nächsten Mal besser machen könnten.“ Auch beim Sprachstil gibt es deutliche Unterschiede: „Manche geben den Bewerbern wirklich das Gefühl, dass sie wertgeschätzt werden und es bedauert wird, dass es diesmal nicht geklappt hat. Andere kommunizieren das ziemlich sachlich und nüchtern, sodass selbst Nichtbetroffene sich nicht willkommen fühlen würden.“

### Erwartung der Zielgruppe

Gerade die jüngere Zielgruppe, also angehende Azubis und Berufseinsteiger nach dem Studium, sind enttäuscht, wenn sie einen Standardbrief erhalten. Sie erwarten eine Gegenleistung für die Mühe, die sie sich mit den Bewerbungsunterlagen gemacht haben. Ein **Absageschreiben** muss deshalb mindestens eine möglichst individuelle Begründung enthalten, warum es in diesem ersten Anlauf nicht geklappt hat. Ideal sind konkrete Tipps, was die Bewerber verbessern können. Gut ist zudem, einen Ansprechpartner zu nen-

nen, bei dem die Jugendlichen noch einmal nachhaken können, wenn sie Fragen haben. Und was allen Befragten wichtig war: Dass ihnen alles Gute für die Zukunft gewünscht wird. Also dass dieser Glaube in der Person gestärkt wird, dass sie es schafft, die gewünschte Stelle zu bekommen.

**Du oder Sie?** Was früher noch undenkbar war, setzt sich nach und nach durch. „Viele übernehmen die Du-Form der sozialen Medien in ihren Stellenanzeigen für die junge Zielgruppe, in Blogs und auf der Website des Unternehmens“, so Tamara Peter. Auch beim schriftlichen Feedback an die Bewerber sieht man inzwischen oft das Du und die Ansprache mit Vornamen. „Handwerksbetriebe und technische Betriebe sind schneller beim Du. Im kaufmännischen Bereich können noch nicht so viele etwas damit anfangen. Bei größeren Unternehmen oder im Dienstleistungssektor trifft man es dann wieder häufiger an, wobei es in Branchen wie Werbung und Marketing durch die Kultur der offenen Türen stärker verbreitet ist als in Traditionsunternehmen.“ Wer sich fürs Du entscheidet, muss damit rechnen, zurückgeduzt zu werden. Es gilt also bereits bei der Konzeption der Stellenanzeige abzuwägen, ob man diese Nähe schon im ersten Kontakt zulassen will.

Auch hinsichtlich der Wahl des Kommunikationskanals gibt es Veränderungen, die sich aber nicht überall durchgesetzt haben: „Die Unternehmen gehen mehr und mehr zu Online-Kommunikation über, also geben per E-Mail Feedback

WEM SCHLECHT ABGESAGT WURDE, DER WÄRE BEREIT, SEINE ERFAHRUNGEN WEITERZUERZÄHLEN UND SICH IM INTERNET ZU BESCHWEREN.

an die Bewerber“, berichtet Peter. „Was wir jetzt zudem beobachten, dass Unternehmen ab einer bestimmten Größe – etwa 10.000 Mitarbeiter – anbieten, per WhatsApp Kontakt zu den Rekrutierungsbeauftragten aufzunehmen und Fragen zu stellen. Die Azubibeauftragten bekommen dann Handys und chatten mit der Zielgruppe.“

### Erfolgsfaktor Empfehlungsmarketing

Ob auf Papier oder im digitalen Dialog – nur wer den richtigen Ton trifft, bleibt in positiver Erinnerung, vor allem wenn den Bewerbern schlechte Nachrichten zu überbringen sind. „Interessant ist die Imagewirkung von Absageschreiben“, berichtet Peter weiter. „Diejenigen, die sich trotz Absage wertgeschätzt fühlten, würden sich noch einmal bei dem Unternehmen bewerben oder dieses Freunden empfehlen. Wem schlecht abgesagt wurde, der gab auch ganz schlechte Bewertungen zum Unternehmen ab und wäre bereit, seine Erfahrung weiterzuerzählen oder sich im Internet zu beschweren.“ Gerade bei der jungen Zielgruppe spielt **Empfehlungsmarketing** eine große Rolle: Die Freunde, die Eltern, die älteren Geschwister haben sehr großen Einfluss darauf, wo sich ein Jugendlicher bewirbt. Tamara Pater: „Wir empfehlen, dass die Unternehmen auch diese Zielgruppen mit berücksichtigen, zum Beispiel indem sie auf ihrer Website eine eigene Rubrik mit Informationen für Eltern und Lehrer einrichten. Denn diese sind bei Bewerbungen von Azubis oft mit im Boot und ach-

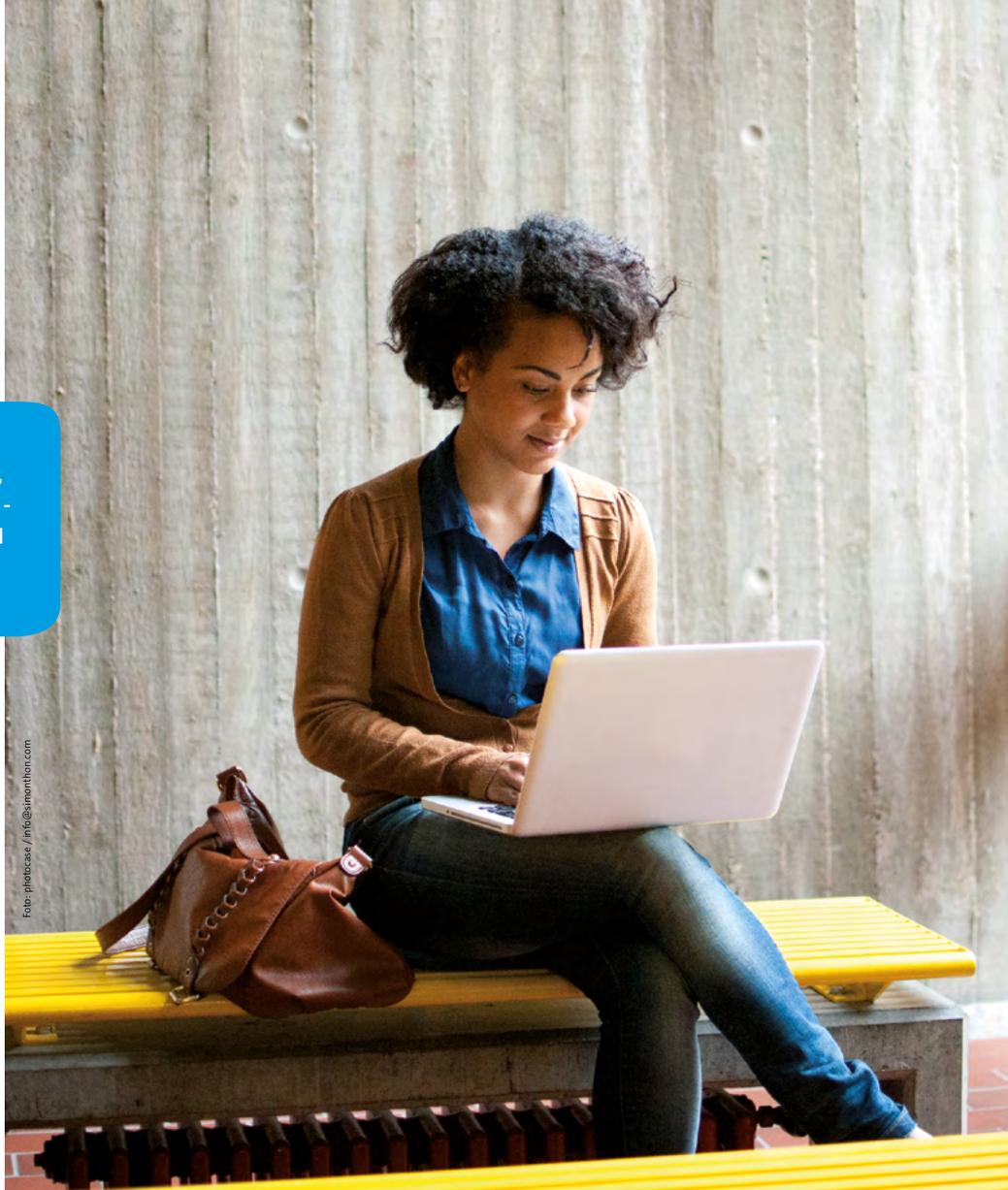
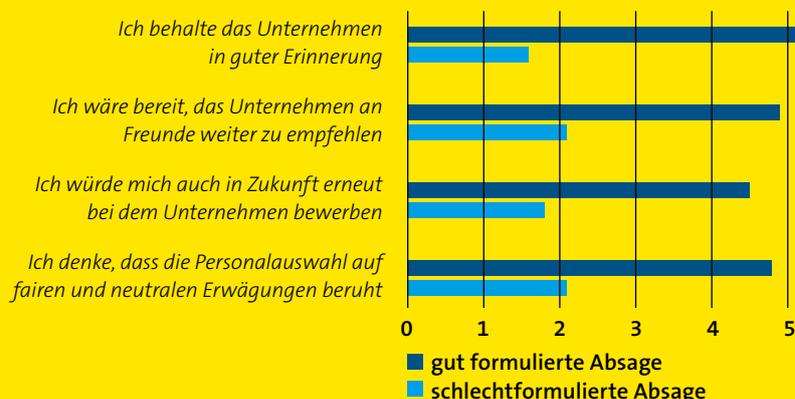


Foto: photocase / info@imention.com

### WIE ABSAGEN AUF DIE WAHRNEHMUNG DES UNTERNEHMENS WIRKEN

Eine Befragung mit 236 Bewerbern\*, die Absageschreiben erhalten haben, zeigt, dass ein respektvoller Umgang mit Bewerbern entscheidenden Einfluss auf die Empfehlungsbereitschaft und Sympathie für das Unternehmen hat.

Bitte bewerten Sie die unten stehenden Aussagen auf einer Skala von 1 bis 6 (1 = stimme auf keinen Fall zu, 6 = stimme auf jeden Fall zu)



\*Quelle: „Die besten Absageschreiben“, Hrsg. Jobware Online-Service GmbH, Paderborn, und Kienbaum Communications GmbH & Co. KG, Gummersbach

ten darauf, wie das Bewerbungsverfahren abläuft, welche Informationen zurückkommen und wie mit ihren Kindern und Schülern kommuniziert wird.“

Im besten Falle führt natürlich die Bewerbung zum erwünschten Ausbildungsplatz. Auch für **positives Feedback** gilt: „Wenn man zum Bewerbungsgespräch einlädt, sollte man auf den Kandidaten eingehen, denn die Zielgruppe ist sehr stark umworben und will entsprechend persönlich angesprochen werden.“ Sowohl angehende Azubis als auch Eltern stehen meist dem Bewerbungsverfahren sehr unsicher gegenüber. Diese Unsicherheit können Unternehmen ihnen ein Stück weit nehmen, indem sie klar und beständig über den Fortlauf des Verfahrens informieren.

„Wir empfehlen Unternehmen, dass sie Kandidaten, die eingestellt werden, vier bis sechs Wochen vor Ausbildungsbeginn erneut kontaktieren. Um diese Zeit beschäftigen sie sich wieder verstärkt mit dem Unternehmen“, berichtet Tamara Peter. „Sprechen Sie mit Ihren zukünftigen Mitarbeitern über das **Onboarding**, damit sie wissen, was sie in der ersten Zeit erwartet: Wo und mit welchen Kollegen werden sie arbeiten? Wer ist die Bezugsperson im Unternehmen und wer der Vorgesetzte? In dieser Phase hat man die größte Aufmerksamkeit und nimmt den künftigen Mitarbeitern ihre Unsicherheit.“ Dann steht einem erfolgreichen Start in den neuen Lebensabschnitt nichts mehr im Wege.

Anja Stamm



TAMARA PETER

ist Consultant und Referentin der Geschäftsführung für Business Development bei der Kienbaum Communications GmbH & Co. KG und betreute den Wettbewerb um die besten Absageschreiben 2014.

↓ Die Top und Flop-Liste können Sie unter [go.kiehl.de/downloads-wa](http://go.kiehl.de/downloads-wa) herunterladen.

## TOP

**Danken Sie** zum Einstieg für die Bewerbung. Der Absender hat sich viel Mühe damit gemacht und erwartet, dass Sie das wertschätzen.

Gehen Sie individuell auf die Interessen und Qualifikationen des Bewerbers ein. Lassen Sie ihn wissen, dass Sie sein **Profil eingehend geprüft** und mit der vakanten Stelle abgeglichen haben.

Würdigen Sie die Punkte des Bewerberprofils, die zum Ausbildungsplatz und zu Ihrem Unternehmen passen. Oft sind es nur Nuancen, die ihn von Mitbewerbern trennen. Teilen Sie daher mit, dass Ihnen die **Entscheidung nicht leicht gefallen** ist.

Falls es für diesen Bewerber die Möglichkeit gibt, es zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal zu versuchen, lassen Sie ihn wissen, dass **Ihre Türe weiter für ihn offen** steht.

Begründen Sie Ihre Absage. Dadurch kann der Bewerber die Entscheidung nachvollziehen und er lernt, Fehler zu vermeiden. So **kommunizieren Sie die negative Nachricht positiv**.

Keine Angst vor dem AGG! Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz schützt Bewerber vor Diskriminierung, z. B. aufgrund von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität. Es verbietet Ihnen aber nicht, die **Absage aus dem Kontext zu begründen**, etwa wenn die im Praktikum gezeigten Leistungen nicht den Erwartungen entsprechen oder die Interessen und Qualifikationen nicht zur Stelle passen.

**Bestärken Sie den Bewerber** in seinen Bemühungen, eine Stelle zu finden. Wünschen Sie ihm alles Gute für die Zukunft und geben Sie ihm das Gefühl, dass Sie ihm zutrauen, es zu schaffen.

Nennen Sie einen Ansprechpartner für Rückfragen und bieten Sie idealerweise ein **persönliches Feedback** an.

## FLOP

Fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus. Wer im ersten Satz schon eine Absage erteilt, stößt den Bewerber vor den Kopf. Das **verunsichert ihn zusätzlich** und raubt Kraft für neue Bewerbungen.

Verkneifen Sie sich Sätze wie: „Lassen Sie den Kopf nicht hängen!“ Sie **bewirken das Gegenteil** – ähnlich wie die Aufforderung: „Denken Sie jetzt nicht an einen rosa Elefanten!“

Keine doppelten Verneinungen! Schreiben Sie also nicht: „Diese Absage ist keine Kritik an Ihrer Person.“ Hier wird sonst **nur der negative Beiklang des Wortes Kritik wahrgenommen** anstelle der eigentlichen Botschaft: „Wir schätzen Sie als Person sehr, jedoch ...“

Geben Sie dem Bewerber nicht das Gefühl, **eine Belastung für Sie zu sein**. Streichen Sie den Satz: „Zu unserer Entlastung senden wir Ihnen Ihre Unterlagen hiermit zurück.“

**Keine Kurz-Absagen!** Lassen Sie Bewerber nicht mit drei dürftigen Sätzen und Ihrer Absage alleine. Gerade junge Menschen erwarten von Ihnen eine Begründung und Hilfestellung.

Vermeiden Sie in Absagen Sätze, die Sie **mit dem AGG in Konflikt bringen** könnten, etwa: „Sie passen aufgrund Ihres Alters leider nicht optimal in unser Team“ oder „Wir mussten uns aufgrund der körperlichen Anforderungen in dem Beruf für einen männlichen Mitbewerber entscheiden“. Formulieren Sie Absagen sorgfältig und verwenden Sie nur arbeitsplatz- und qualifikationsbezogene Argumente.

**Beenden Sie das Absageschreiben nicht abrupt.** Jungen Bewerbern ist wichtig, dass Sie ihnen trotz der Absage vermitteln, Sie trauen ihnen den Erfolg zu.

**Verzichten Sie auf anonyme Absageschreiben** oder automatisierte E-Mails ohne Ansprechpartner. Ein personalisiertes, sensibel verfasstes Absageschreiben vermittelt Wertschätzung bis zur letzten Zeile.

# BEST-PRACTICE-BEISPIEL

## ABSAGESCHREIBEN

Liebe Nina,

vielen Dank für die Übersendung Deiner Bewerbung und das damit zum Ausdruck gebrachte Interesse, ein Teil der Triaz GmbH zu werden.

Die Entscheidung ist uns nicht leicht gefallen und so mussten wir anhand objektiver Kriterien entscheiden.

Folgende Punkte haben wir als Entscheidungsgrundlage herangezogen:

- Deine schulischen Leistungen
- Deine Rechtschreibung
- Dein Interesse an unserem Unternehmen und unserer Philosophie
- Deine Begründung der Berufswahl

Leider konntest Du uns bei dem einen oder anderen Punkt nicht ganz überzeugen und so können wir Deine Bewerbung für den weiteren Auswahlprozess nicht berücksichtigen.

Wir sind uns jedoch sehr sicher, dass Du mit Deinen schulischen Leistungen und Deinen angegebenen Interessen schon bald den für Dich geeigneten Ausbildungsbetrieb finden wirst.

Wir wünschen Dir dafür viel Erfolg und alles Gute!

Deine Daten werden wir gemäß den Richtlinien des Bundesdatenschutzgesetzes behandeln.

Mit nochmaligem Dank und freundlichen Grüßen

Marion Mustermann  
 Personalabteilung  
 Tel. +49 (0) 761 - 13 06 0  
 Fax +49 (0) 761 - 13 06 159  
 bewerbung@triaz.de

*Drückt Wertschätzung für die Mühe aus, die der Bewerber sich gemacht hat.*

*Zeigt, dass die Bewerbung sorgfältig geprüft und mit den Profilen der Mitbewerber abgewogen wurde.*

*Objektive Kriterien machen die Entscheidung für den Bewerber nachvollziehbar.*

*Konkrete Verbesserungstipps unterstützen bei zukünftigen Bewerbungen.*

*Stellt nicht den Bewerber als Person infrage, sondern relativiert die Entscheidung auf wenige Punkte.*

*Ein positiver Impuls, der Mut für weitere Bewerbungen macht und das Selbstbewusstsein des Bewerbers stärkt.*



KRISTIN SCHIDLOWSKI

*ist Personalsachbearbeiterin bei der Triaz GmbH unter anderem mit den Schwerpunkten Recruiting, Einstellungs- und Trennungsmanagement. Sie hat die sensiblen Schreiben an Bewerber auf Ausbildungsplätze mitentwickelt.*

⬇️ Dieses Muster und ein weiteres für eine Absage nach einem Praktikum finden Sie unter [go.kiehl.de/downloads-wa](https://go.kiehl.de/downloads-wa)



SCHWEIZER MÂTRE CHOCOLATIER  
SEIT 1845

## 3 FRAGEN AN ...

### DIETMAR KLOSE PERSONALDIREKTOR CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI GMBH, AACHEN

**Worauf legt Ihr Unternehmen beim Bewerbermanagement junger Zielgruppen besonderen Wert?**

Uns ist eine klare Kommunikation der Unternehmenswerte und der Aufgaben der jeweiligen Position wichtig. Wir achten auf einen wertschätzenden Umgang mit den Kandidaten: Jeder Bewerbungseingang wird bestätigt. Beim Terminmanagement berücksichtigen wir auch die Belange der Kandidaten. Gespräche führen wir auf Augenhöhe mit den Bewerbern und geben dabei beiden Seiten Raum, sich kennenzulernen.

**Wie gestalten Sie das Feedback an Bewerber?**

Wir geben kurzfristig Nachricht über Bewerbungseingänge, möglichst innerhalb von 48 Stunden. Absagen nach Sichtung der Unterlagen gehen ebenfalls kurzfristig raus, damit Kandidaten nicht blockiert werden. Kandidaten, die um ein ausführliches Feedback bitten, bekommen dies auch. In einem persönlichen Telefonat gehen wir individuell auf die Bewerbung ein und erläutern, warum es bei uns nicht gepasst hat. Wenn gewünscht, geben wir Empfehlungen zu den weiteren Bewerbungsaktivitäten. Damit möchten wir uns bei den Kandidaten für ihr Interesse an unserem Unternehmen bedanken. Tonalität: wertschätzend, auf Augenhöhe. Grundsatz: „Es gibt keine guten oder schlechten Kandidaten, sondern nur für die Position passende oder weniger passende Profile.“

**Was raten Sie anderen Personalentscheidern?**

Zuhören. Geben Sie den jungen Menschen Raum, von ihren Zielen, Plänen und Leidenschaften zu berichten. Fachlich werden sie noch viel lernen (müssen), aber ihre Persönlichkeit bringen sie nahezu fertig mit. Und diese muss zu den Werten und dem Arbeitsumfeld des Unternehmens passen.



**UNTERNEHMENSINFO**

Die Schokoladefabriken Lindt & Sprüngli AG ist ein international tätiger Schokoladenhersteller mit Stammhaus in Kilchberg (Schweiz) und deutschem Firmensitz in Aachen. Lindt & Sprüngli beschäftigt über 10.000 Mitarbeiter und bildet aus in den Berufen Koch/Köchin, Industriekaufmann/-frau, Kaufmann/-frau Einzelhandel, Süßwarentechnologe/-in, Fachinformatiker/-in, Mechatroniker/-in, Elektroniker/in, Duales Studium (BWL+) sowie Trainees für den Vertrieb (KAM) und das Marketing. > [www.lindt.de](http://www.lindt.de)

Gemeinsam  
lebendig  
wirtschaften

TRIAZ

I group

## 3 FRAGEN AN ...

### KRISTIN SCHIDLOWSKI PERSONALABTEILUNG UMWELTVERSANDHANDEL TRIAZ GMBH, FREIBURG

#### **Wie lange dauert bei Ihnen das Bewerbungsverfahren?**

Wenn gute Bewerbungsunterlagen eingehen, kann es unter Umständen vorkommen, dass wir innerhalb von einer Woche schon das erste Vorstellungsgespräch mit dem Kandidaten führen. Bei guten Leuten möchten wir der Erste sein und nicht warten, bis sie woanders etwas gefunden haben. Wenn das erste Gespräch positiv verlaufen ist, laden wir den Kandidaten zu einem Praktikum in den Ferien oder zu einem Tag auf Probe ein. Danach entscheiden wir recht zügig mit den Ausbildern der einzelnen Abteilungen, sodass es mit dem Ausbildungsvertrag ganz schnell gehen kann.

#### **Wie handhaben Sie das Feedback an Ihre Bewerber?**

Wenn sich jemand schon sehr frühzeitig bewirbt, etwa im Sommer 2015 für den Ausbildungsbeginn 2016, bestätigen wir den Eingang der Bewerbung und geben ein Zwischen-Feedback, damit er sich nicht vergessen fühlt. Darin teilen wir mit, dass wir uns wieder melden und bitten ihn um Bescheid, falls er zwischenzeitlich etwas anderes gefunden hat. Für die einzelnen Feedback-Zeitpunkte haben wir einen Standard-Ablauf. Die Schreiben an die Bewerber sind dagegen nicht standardisiert, sondern werden mit sehr viel Herzblut und Individualität verfasst. Für Absagen haben wir Musterschreiben selbst entwickelt, die wir individualisieren, um auf Augenhöhe zu kommunizieren. Der Bewerber soll sich immer mitgenommen, verstanden und angesprochen fühlen und uns als Unternehmen authentisch erleben. Positives Feedback geben wir gern am Telefon.

#### **Was ist Ihnen beim Verfassen des Feedbacks wichtig?**

Wir schreiben Azubis und Studierende auf Augenhöhe an und duzen sie. Unser Unternehmensmotto ist: „Gemeinsam lassen wir nachhaltiges und menschengerechtes Wirtschaften lebendig werden.“ Dieser soziale Charakter ist uns sehr wichtig. Wir versuchen uns in die Situation zurückzusetzen, wie wir mit 17 oder 18 Jahren waren. Auch wir haben 100 Mal einen Satz gelesen und den Fehler nicht gefunden. Heute geben wir Bewerbern Tipps. Wir empfehlen zum Beispiel, dass sie ihre Unterlagen von den Eltern gegenlesen lassen sollen. Gerade bei Azubis ist es uns wichtig, ehrlich zu sagen, woran es gelegen hat. Wenn zum Beispiel das Interesse für ökologische Nachhaltigkeit nicht genügend deutlich wurde, kommunizieren wir das. Bei Azubis kann man auch zugeben, wenn man nicht glaubt, dass das Berufsbild zu jemandem passt, weil wir im Gespräch oder Praktikum festgestellt haben, dass die Interessen woanders liegen. Manchmal schlagen wir dann Alternativen vor, um die Kandidaten zu unterstützen.



#### **UNTERNEHMENSINFO**

Die Freiburger Triaz-Group, zu der Versandhäuser wie Waschbär, Vivanda (ehemals Panda), Pranaha und B&W Naturpflege zählen sowie der Dienstleister Ewaniga, beschäftigt 360 Mitarbeiter und bildet aus in den Berufen Kaufmann/-frau für Büromanagement, Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel, Fachkraft Lagerlogistik sowie in den Dualen Studiengängen BWL, Mediendesign, Handel und Dienstleistungsmanagement.

> [www.triaz-group.com](http://www.triaz-group.com)

# BEWERBERINTERVIEW: KENNEN SIE DIESE FALLEN UND FEHLER?

Den oder die „Richtigen“ auszuwählen – das wollen alle. Aber wie mache ich das? Und welche Auswirkungen haben ein abnehmender Bewerbermarkt und die Generation Z auf die Bewerberinterviews? Wie können Bewerbungsgespräche so gestaltet werden, dass die zur Verfügung stehende Zeit optimal genutzt wird?

Die wesentlichen Ziele, die Sie für ein Bewerbungsgespräch haben, sind die Feststellung der Eignung, insbesondere in Bezug auf soziale und personenbezogene Kompetenzen, die Prüfung der Motivation für die Berufswahl, die Prüfung, ob der Bewerber zur Kultur des Unternehmens passt und als vierten Aspekt die Bindung guter Bewerber und damit verbunden schlussendlich die Entscheidung zugunsten des Unternehmens.

Die drei erstgenannten Aspekte standen bereits in der Vergangenheit im Fokus (siehe *wir* Ausbilder 1/2015, S. 14, Das optimale Bewerberinterview). Insbesondere der vierte Aspekt hat vor dem Hintergrund einer zunehmend selbstbewusst auftretenden Bewerbungsgeneration, bei der gute – und zum Teil auch mittlere – Bewerber Ausbildungsangebote von mehreren Unternehmen erhalten, an Bedeutung gewonnen. Zudem sind durch die veränderte Marktsituation und Erwartungshaltung der Bewerber auch die Ansprüche an ein professionelles Bewerberinterview gestiegen.

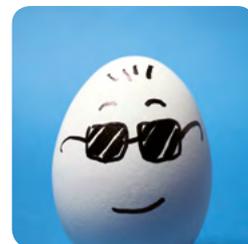
Der Anspruch, qualitativ gute Bewerbungsgespräche zu führen und mit überschaubarem Zeitaufwand die relevanten Kompetenzen zuverlässig zu erfassen und zu bewerten, wird in der Praxis nicht immer erreicht. Eine wesentliche Ursache dafür ist, dass Interviewer häufig „mit in das Thema Personalauswahl hineingerutscht“ sind, erst als Co-Interviewpartner, später als verantwortliche Interviewer. Doch beim „Learning on the Job“ werden nicht nur die positiven Elemente übernommen, sondern häufig auch typische Interviewerfehler. Interessanterweise sind oft von Unternehmen zu Unternehmen jeweils andere „Typen“



auffällig häufig anzutreffen – bestimmte Muster in der Personalauswahl pflanzen sich quasi als Kulturelement in der Azubiauswahl fort („Bei uns macht man das halt so“). Nachstehend sind die in der Praxis häufiger vorkommenden „Fehlermuster“ plakativ zusammengestellt.

## DER FREIGEIST UNSTRUKTURIERTES VORGEHEN

Aus der Forschung ist bekannt, dass weder völlig freie, noch komplett strukturierte Interviews die besten Ergebnisse liefern. Freie Gesprächsanteile sind hilfreich, um z. B. auf Besonderheiten des Bewerbers einzugehen, Rückfragen zu stellen und wichtige Aspekte zu vertiefen. Andererseits ist eine Strukturierung notwendig, die sicherstellt, dass nicht einzelne Kompetenzbereiche sehr intensiv und andere angesichts der knapp bemessenen Zeit gar nicht oder nur sehr oberflächlich thematisiert werden. Gerade bei jungen oder zurückhaltenden Bewerbern scheinen Interviewer froh zu sein, endlich einen Aspekt zu finden, bei dem intensiv nachgefragt werden kann (z. B. ein interessantes Hobby). Unabhängig davon, wie relevant manche der Fragen in Bezug auf die zu beurteilenden Kompetenzen sind und welche Kompetenzbereiche ggf.



noch gar nicht beleuchtet wurden. Insbesondere bei jungen Bewerbern kann man nicht davon ausgehen, dass sich auf Basis der Biografie und der Unterlagen unmittelbar genügend Ansatzpunkte für bedeutsame Nachfragen ergeben. Abgesehen davon sind Bewerber auf Nachfragen, die sich aus ihren Unterlagen ergeben können, zum Teil bereits gut vorbereitet. In jedem Fall ist es hilfreich, ein Set von Verhaltensdreiecken und/oder situativen Fragen zu allen relevanten Kompetenzbereichen vorbereitet zu haben.

**z.B. Beispiele:**

*„Stellen Sie sich vor, XY passiert ...“ oder „Schildern Sie doch mal eine Situation aus dem Fußballverein, in der Sie mit anderen in Konflikt geraten sind.“*



**DAS GENIE  
„ÜBERFLÜSSIGE“ NOTIZEN**

Es gibt Interviewer, die meinen, aus dem komplexen „Strom“ eines Gesprächs von 30-60 Minuten alle relevanten verbalen und nonverbalen Informationen im Kopf behalten, gekonnt herausfiltern und umfassend bewerten zu können. Notizen halten

sie für überflüssig – auch bei vier bis acht Gesprächen hintereinander. Unsere Interviewerschulungen zeigen dagegen, dass Interviewer, die sich keine Notizen machen, bereits kurze Zeit nach einem Interview nicht mehr in der Lage sind, wesentliche Aussagen des Bewerbers zu rekonstruieren. Nach mehreren Interviews hintereinander sind argumentativ eindeutig die Interviewer im Vorteil, die sich umfassende und konkrete Notizen gemacht haben. Bei Interviewern, die sich keine Notizen machen, lässt sich die Tendenz beobachten, dass sie ihre Bewertung (statt an einer umfassenden Analyse) an wenigen einzelnen relevanten „Cues“ festmachen, d. h. an richtigen/falschen Stichworten oder Aspekten, aus denen häufig auf ein Muster geschlossen wird. Interviewer mit umfassenden und verhaltensbezogenen (nicht bewertenden) Notizen können das Gespräch dagegen besser rekapitulieren und sich bei der Bewertung einer stärkeren Selbstkontrolle unterziehen.

Das Argument bzw. die Behauptung, sich keine Notizen zu machen, damit man den Bewerber kontinuierlich anschauen und ihm die ganze Wertschätzung zukommen lassen könne, ist nicht stichhaltig. Aus unserer Erfahrung ist das dahinter liegende Motiv entweder Bequemlichkeit oder Selbstüberschätzung – oder beides. Erstens ist genügend Zeit für Notizen, wenn, wie es die Regel ist, das Interview zu zweit durchgeführt wird. Zweitens ist es unproblematisch, im Zweifel das Gespräch zugunsten von Notizen zu entschleunigen, statt wichtige Infos außer Acht zu lassen. Nicht zuletzt wird das Notizenmachen entsprechend angekündigt. Im Gegenteil haben wir festgestellt, dass Bewerber eher irritiert sind und die Professionalität des Gesprächs anzweifeln (Stichwort „Nasenfaktor“), wenn sich Interviewer keine Notizen machen. Dies gilt speziell für den Teil der Bewerber der Generation Z, der gut informiert ist, selbstbewusst auftritt und im Auswahlgespräch nicht nur mit der eigenen Anspannung zu kämpfen hat. Sich keine Notizen zu machen, ist mangelnde Professionalität und Wertschätzung gegenüber dem Bewerber.

**DER ÜBERRUMPELTE  
VERTAUSCHTE ROLLEN**

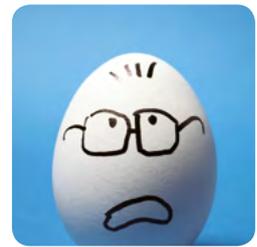
In Videoanalysen zeigt sich gelegentlich, dass Bewerber durch ein paar geschickte Fragen Interviewer dazu verleiten, „ins Erzählen“ zu kommen. Schließlich sind Interviewer häufig froh, wenn ein Bewerber Fragen zum Unternehmen und zur Ausbildung stellt, die zeigen, dass er/sie sich Gedanken gemacht hat. Dadurch geht Gesprächszeit verloren – Zeit, die für andere wichtige Aspekte fehlt. Fragen des Bewerbers werden natürlich ausführlich beantwortet, aber am besten gegen Ende des Gesprächs. Noch frappierender ist, dass Interviewer die Interviews, in denen sie zu 50 % oder mehr selbst erzählt haben, häufig besonders positiv erleben und bewerten.

Mittlerweile müssen sich Interviewer in Gesprächen mit Bewerbern der Generation Z zum Teil auch auf Fragen einstellen, die es „früher“ so nicht gab.

**z.B. Beispiel:**

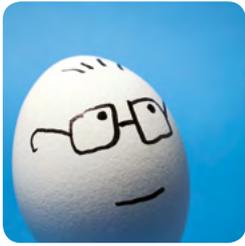
*Eine Abiturientin fragte kürzlich im Vorstellungsgespräch nach der Unternehmensstrategie und der Bedeutung dieser Strategie für den Fachbereich in den nächsten 5-10 Jahren. Der Interviewer hat daraufhin zunächst den Faden verloren.*

Dies ist sicher die Ausnahme, aber Fragen der Bewerber insbesondere in Bezug auf Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitszeitmodellen nehmen zu. Wichtig ist, dass Sie hierfür genügend Zeit einplanen (vgl. auch die Tipps auf der nächsten Seite).



**DER GUTMENSCH  
UNERLAUBTE HILFE**

Junge Menschen auf das Berufsleben vorzubereiten und sie umfassend auszubilden, ist eine ehrenwerte und anspruchsvolle Aufgabe. Nicht wenige Ausbilder und Personalverantwortliche übernehmen diese Tätigkeit mit Leidenschaft. Wir haben häufig festgestellt, dass Interviewer bewusst oder unbewusst insbesondere Bewerbern, die ihnen sympathisch sind, versuchen „auf die Sprünge zu helfen“. Dies geschieht in unstrukturierten Gesprächsteilen, indem nach den Einstiegsfragen „leichtere“ Fragen gestellt und/oder diese von Stimme und Körpersprache her angenehmer „rübergebracht“ werden. Bei der Schilderung von Szenarien werden teilweise unerlaubte Hilfestellungen gegeben (z. B. „Denken Sie doch mal in diese oder jene Richtung, was könnte ...“). Es mag psychologisch verständlich sein, aber es ist nicht sinnvoll, die definierten Anforderungen an den Ausbildungsplatz zu unterschreiten. Professionelle Personalauswahl ist schließlich die günstigste und effizienteste Form der Personalentwicklung. Tipp: Oft ist es hilfreich, einen persönlichen Sympathiewert auf einer separaten Skala ausdrücklich zu vergeben – dies kann helfen, sich in der weiteren Beurteilung davon stärker unabhängig zu machen.



### DER UNERFAHRENE ALTHERGEBRACHTE MUSTER

Ungeschulte und unerfahrene Interviewer orientieren sich in ihrer Gesprächsführung oft an dem, was sie selbst als Bewerber erlebt haben. Nach dem Motto „So wurde ich auch ausgewählt – also kann das nicht so verkehrt sein.“ Dabei wird vergessen,

dass es sich bei der Personalauswahl um eine Schlüsselaufgabe handelt, die angesichts der Wandlung zum Bewerbermarkt und der veränderten Ansprüche der aktuellen Bewerbergeneration deutlich schwieriger geworden ist.

### FAZIT

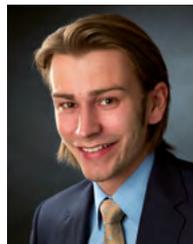
**Sie führen ein erfolgreiches Bewerberinterview, wenn Sie – neben weiterhin guter Eigendiagnostik – positiv aber realistisch über die Tätigkeit und die Perspektiven informieren und Aspekte der Bindung guter Bewerber verstärkt im Gespräch berücksichtigen. Viel Erfolg!**

↓ Den Beitrag „Das optimale Bewerberinterview“ aus wir Ausbilder 1/2015 finden Sie unter [go.kiehl.de/downloads-wa](http://go.kiehl.de/downloads-wa)

### DIE AUTOREN DER INFO GMBH

Die INFO GmbH - Institut für Organisationen beschäftigt sich seit nunmehr 20 Jahren mit der Rekrutierung von Auszubildenden und Berufseinsteigern bis zum Onboarding. Ein Schwerpunkt liegt dabei u. a. auf Interviewertrainings sowie Trainings zur Führung der Generation Z.  
> [www.info-home.org](http://www.info-home.org), [www.testsonline.de](http://www.testsonline.de)

Von links nach rechts:  
Geschäftsführer Wolfgang Kring (Dipl.-Psych.), Daniela Seng (Dipl.-Psych.) und Maximilian Rembser (Wirtschaftspsychologie M.A.).



### TIPPS ZUR STEIGERUNG DER INTERVIEWQUALITÄT

#### → Ziel hinterfragen

Fragen Sie sich im ersten Schritt bewusst, „woher“ die Fragen eigentlich kommen, die Sie typischerweise in Ihren Interviews stellen. Was wurde ggf. von wem übernommen? Welche Fragen haben Sie sich selbst überlegt und warum? Wie haben Sie ggf. die Anforderungen in dem Berufsbild geändert bzw. wie werden sie sich künftig ändern? Ordnen Sie Ihre Fragen den Kompetenzbereichen zu und überprüfen Sie, welche besonders aussagekräftig sind und welche Bereiche ggf. noch nicht ausreichend abgedeckt werden.

#### → Zeit

Künftig sollten Sie ggf. noch mehr Zeit für das Gespräch einplanen: In 15-20 Minuten lassen sich nicht fundiert alle relevanten sozialen und personenbezogenen Kompetenzen erfassen und gleichzeitig wichtige Informationen vermitteln, die den Bewerber überzeugen und dadurch an das Unternehmen binden. Ausreichend und sinnvoll genutzte Zeit im Gespräch ist auch ein Zeichen von Wertschätzung gegenüber dem Bewerber. Wenn Ihnen Zeit für Gespräche vor Ort fehlt, können kurze Telefoninterviews geeignet sein, gezielt Infos zu bestimmten Punkte einzuholen, die für Sie häufige Ausschlusskriterien sind. Im Ergebnis laden Sie ggf. weniger Bewerber aber dafür mit besserer Qualität zum Gespräch ein.

#### → Struktur und Notizen

Erstellen Sie auf Basis Ihrer Anforderungsanalyse einen Interviewleitfaden. Notieren Sie sich alle wesentlichen Fragen zu den relevanten Kompetenzbereichen. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, flexibel im Gespräch zu agieren und dennoch keine Fragen oder Kompetenzbereiche zu übersehen. Machen Sie sich zusätzlich nach dem Gespräch nachvollziehbare Notizen zu den einzelnen Fragen und Kompetenzbereichen.

#### → Blick von außen

Holen Sie sich Feedback zu Ihrem persönlichen Interviewverhalten von Kollegen, mit denen Sie regelmäßig die Gespräche zusammen führen. Die Erfahrung zeigt, dass Feedback von externen und unbeteiligten Dritten, die sich mit der Thematik auskennen, noch einmal eine andere Qualität hat. Besuchen Sie ggf. eine externe Schulung. Stimmen Sie im Vorfeld mit dem Trainer ab, welche Kompetenzen Sie im Rahmen des Interviews zuverlässig erfassen möchten.

#### → Nachbereitung und Entscheidungsfindung

Führen Sie auf Basis Ihrer Beobachtungsnotizen eine quantitative und qualitative Bewertung in den relevanten Kompetenzbereichen (inkl. der Aspekte persönlicher Eindruck und Passung zum Unternehmen) durch. Tauschen Sie sich mit Ihrem Co-Interviewer über abweichende Einschätzungen aus. Bestehen Zweifel, können Sie versuchen, über Probearbeitstage oder Praktika weitere Infos einzuholen. Eine Einstellung nach dem Motto „Wir brauchen halt jemanden und der Fachbereich kann den Bewerber in der Probezeit ja auch einfach kündigen.“ ist kein guter Weg.



**NAME:** Daniela Peeters-Bendix

**UNTERNEHMEN:** Beiersdorf AG

**BRANCHE:** Kosmetikindustrie

**POSITION:** Leiterin Ausbildung seit 2008

**ANZAHL AZUBIS:** ca. 135; meist am Bedarf orientiert; in den letzten vier Jahren von 38 auf 48 pro Jahrgang gestiegen

**ABBRECHERQUOTE:** tendiert gegen Null

**AUSBILDUNGSBERUFE (M/W):** Industriekaufmann, Fachinformatiker für Systemintegration, Informatik Kaufmann, Chemielaborant, Chemikant, Elektroniker für Betriebstechnik, Industriemechaniker, Koch

**INTERNET:** [www.beiersdorf.de/karriere/ausbildung](http://www.beiersdorf.de/karriere/ausbildung)

Mitglied des Fachbeirates  
[www.wirausbilder-kongress.de](http://www.wirausbilder-kongress.de)

## ”AUSBILDUNG IST EINE LANGFRISTIGE INVESTITION.“

Daniela Peeters-Bendix leitet die Ausbildung in einem Konzern, in dem die Qualität und Passgenauigkeit der Ausbildung beeindruckend sind. Wie eine hohe Übernahmequote und hohe Verbleibrate im Unternehmen erreicht werden, verrät sie im Interview.

### **Welche Medien und Maßnahmen setzen Sie für das Azubi-Marketing ein?**

Wir nutzen unsere Webseite, Bewerbungsportale für Schüler (z. B. AzubiYo), sponsern Lehrunterlagen für Berufsorientierung an allgemeinbildenden Schulen und nehmen an Ausbildungsmessen teil.

### **Sind bei Ihnen Schulnoten ein Auswahlkriterium?**

Schulnoten spielen in den für den Ausbildungsberuf relevanten Fächern noch eine Rolle, allerdings sind das nachvollziehbare Interesse an dem Ausbildungsberuf und die Passung ins Unternehmen ebenso wichtig. Neben einer aussagekräftigen Bewerbung kommen die Ergebnisse eines auf unseren Konzern zugeschnittenen Online-Tests und eines Interviews zum Tragen.

### **Wie sehen Ihre Azubi-Bindungsmaßnahmen aus?**

Sehr schneller Bewerbungsprozess: umgehende Reaktion auf Bewerbungen, kurzfristige Rückmeldung nach der Entscheidung für einen Kandidaten und schnelle Zusendung des Vertrags. Nach Vertragsunterzeichnung diverse E-Mail-Kontakte (z. B. Geburtstags- und Weihnachtsgrüße) und Kennenlern-Treffen mit allen neuen Azubis ca. 4 Monate vor Beginn der Ausbildung.

### **Wie motivieren Sie Ihre Azubis?**

Fördern und fordern: Sie übernehmen früh Verantwortung, werden in die Teams der Einsatzabteilungen einbezogen, nehmen an Projekten teil und von ihnen wird Eigeninitiative erwartet.

### **Haben Sie ein Patentrezept für den Umgang mit Azubis?**

Nein, ein Patentrezept gibt es nicht. Jeder ist unterschiedlich und sollte auch individuell behandelt werden. Wichtig bei

allem sind Offenheit und Ehrlichkeit, klare Kommunikation und klare Botschaften, respektvoller Umgang und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

### **Junge Menschen von heute ...**

... sind selbstbewusst, unabhängig, digital graphical natives, suchen nach der Sinnhaftigkeit und hinterfragen Lerninhalte und Aufgaben.

### **Unsere größte Herausforderung in den nächsten Jahren ...**

... wird das Andocken an die digitale Welt sein, in die die jungen Menschen heute quasi geboren werden, die aber für uns „ältere“ Ausbilder eine Herausforderung ist und noch sein wird. Stichwort: Integration der Digitalisierung in unsere Ausbildungsinhalte.



Mitglied des Fachbeirates  
[www.wirausbilder-kongress.de](http://www.wirausbilder-kongress.de)

**NAME:** Ruth Berg

**UNTERNEHMEN:** Handtmann Service GmbH & Co. KG

**BRANCHE:** Maschinen- und Anlagenbau, Automobilzulieferer

**POSITION:** Ausbildungsleiterin / Ausbilderin seit 1989

**ANZAHL AZUBIS UND STUDIERENDE:** 120

**AUSBILDUNGSQUOTE:** gleichbleibend 5 - 7 %, Abbrecherquote: 1 %

**ANGEBOTENE AUSBILDUNGSBERUFE (M/W):** Elektroniker Betriebstechnik, Industriemechaniker, Mechatroniker, Maschinen- und Anlagenführer, Werkstoffprüfer, Industriekaufleute, Fachinformatiker Systemintegration; Duale Studiengänge DHBW: B.A. Industrie, B.A. International Business, B. Sc. Wirtschaftsinformatik, Bachelor of Engineering Maschinenbau

**FACEBOOK:** [www.facebook.com/HandtmannAusbildung](http://www.facebook.com/HandtmannAusbildung)

## „ERST DIE VERBLEIBENSQUOTE MISST DEN RECRUITINGERFOLG.“



Ruth Berg ist Ausbildungsleiterin in einem mittelständischen Familienunternehmen. Was Rennsport mit Azubi-Marketing zu tun hat und was die größte Herausforderung in den nächsten Jahren sein wird, verrät sie in diesem Interview.

### **Welche Medien und Maßnahmen setzen Sie für das Azubi-Marketing ein?**

Bei Facebook haben wir eine Ausbildungsseite. Wir übernehmen Schulpatenschaften, bieten Bewerbungstrainings mit Ludoki Young Talents, Betriebsbesichtigungen und Workshops für Lehrkräfte, nehmen an Berufsbildungsmessen, der jährlichen Nacht der Ausbildung und an Aktionen wie GirlsDay und Technolino teil, unterstützen Grundschulen mit Technikbausätzen, gestalten den Arbeitskreis Schule–Wirtschaft mit und sponsern das DHBW Racing Team im Rahmen der Formula Student.

### **Sind bei Ihnen Schulnoten ein Auswahlkriterium?**

Ja – ansonsten wäre die Vielzahl der Bewerbungen nicht handhabbar – wir führen keine Tests durch.

### **Wie sehen Ihre Azubi-Bindungsmaßnahmen aus?**

Wir bieten Nachwuchsförderprogramme, Traineeprogramme, temporäre Mitarbeit

an Projekten, Praktika, Semesterferientätigkeiten, Projekt-/Abschlussarbeiten, Wiedereinstellungsgarantien bei Fortbildungsmaßnahmen und Stipendien während des Studiums.

### **Wie motivieren Sie Ihre Azubis?**

Durch eine externe Einführungswoche zum Kennenlernen, eine 3-tägige Team-Exkursion, anspruchsvolle eigenständige Projektarbeiten, fordernde Aufgabenstellungen, zusätzliche Ausbildungsinhalte und die Möglichkeit, die Firma extern zu repräsentieren (Messen, Podiumsdiskussionen).

### **Welche Projekte gibt es in Ihrem Unternehmen für Azubis?**

Unsere Auszubildenden leiten und betreiben eine rechtlich eigenständige Juniorfirma mit allen Risiken. Außerdem Einbindung bei der Entwicklung und Durchführung von technischen Projekten (z. B. Schokobrunnen, elektronischer Spätzlehobel, Wagenheber).

### **Worauf sind Sie besonders stolz?**

Hohe Wertschätzung der Ausbildung sowohl durch unsere Auszubildenden und Studierenden als auch durch unsere Geschäftsleitung.

### **Junge Menschen von heute ...**

... sind engagierte digital natives, die gerne Wertschätzung erfahren und anspruchsvolle Aufgabenstellungen eigenverantwortlich lösen wollen.

### **Unsere größte Herausforderung in den nächsten Jahren ...**

... wird die Besetzung unserer Ausbildungs- und Studienplätze sein – die Akademisierung wird sich hier auswirken.

### **Haben Sie ein Patentrezept für den Umgang mit Azubis?**

Authentizität als Ausbilder und wohlwollende und offene Einstellung gegenüber Auszubildenden.



## Alles für den Ausbilder!

Blog, News, Newsletter,  
Veranstaltungs-Tipps und mehr.



**Gleich mal reinschauen!**

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

### IMPRESSUM

**wir AUSBILDER**  
Erfahrungen – Impulse – Lösungen

**NWB Verlag GmbH & Co. KG**  
AG Bochum HRA 5124  
Geschäftsführung:  
Dr. Felix Friedlaender,  
Dr. Ludger Kleyboldt,  
Mark Liedtke  
Eschstr. 22, 44629 Herne  
Fon 02323.141-900, Fax 02323.141-123  
Internet: [www.kiehl.de](http://www.kiehl.de)

ISSN 2364-9232

**Bankverbindung:**  
Postbank Dortmund  
IBAN DE69 4401 0046 0064 0694 67  
BIC PBNKDEFF

**kiehl** Kiehl ist eine Marke  
des NWB Verlags

**Herausgeber:**  
Josef Buschbacher

**Redaktion:**  
Maika Ortmann  
Ass. jur., Dipl.-Finw. (FH) Corinna Groß (verantwortlich)  
E-Mail: [wirausbilder@kiehl.de](mailto:wirausbilder@kiehl.de)

**Verantwortlich für Anzeigen:**  
Andreas Reimann  
E-Mail: [anzeigen@kiehl.de](mailto:anzeigen@kiehl.de)

**Anzeigenpreisliste:** Nr. 1

**Abonnentenservice:**  
Fon 02323.141-940  
Fax 02323.141-173  
E-Mail: [bestellung@kiehl.de](mailto:bestellung@kiehl.de)

**Erscheinungsweise:**  
Zweimonatlich plus zwei Themenhefte

**Druck:**  
medienHaus Plump GmbH, Rheinbreitbach

**Jahresbezugspreis** (im Voraus fällig): € 183,20 (D)  
zzgl. MwSt. Der Preis versteht sich zzgl. € 4,80 (D)  
Versandkosten im Jahr (inkl. MwSt.) im Inland; zzgl.  
€ 9,60 (D) Versandkosten im Jahr (inkl. MwSt.) im Aus-  
land. Der Bezug ist jeweils zum Monatsende kündbar.

**Manuskripte:**  
Annahme nur von Originalaufsätzen, die ausschließ-  
lich dem Verlag zur Alleinverwertung in allen Medien  
(einschließlich Datenbanken und Online-Nutzung)  
angeboten werden. Das Magazin und alle in ihm  
enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheber-  
rechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich  
zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilli-  
gung des Verlages unzulässig.

**Empfohlene Zitierweise:**  
*wir* Ausbilder Sonderausgabe 1/2017, S. 15



Kongress:  
5. Oktober 2017  
+  
Workshop:  
6. Oktober 2017  
Frankfurt a.M.

# Ausbildung der Zukunft!



Der *wirAUSBILDER*-Kongress ist die Ideenwerkstatt für Ausbildungspraktiker. Hier entwickeln Sie zukunftsfähige Lösungen für die Herausforderungen der Ausbildung. Sie profitieren vom Wissensaustausch mit Kollegen.

Sichern Sie sich jetzt Ihre Teilnahme unter  
[www.wirausbilder-kongress.de](http://www.wirausbilder-kongress.de)

Veranstalter:

**kiehl**