

**Interreg**



Sofinancira  
EVROPSKA UNIJA  
Kofinanziert von  
der EUROPÄISCHEN UNION

Slovenija – Österreich

**LifeLongWood**

# TRAININGSANLEITUNG

## Branding und Personalbesetzung Ihres Unternehmens



Grenzüberschreitende Zusammenarbeit zur Förderung von Holz als Rohstoff und Berufsfeld der Zukunft  
Das Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung im Rahmen des Programms Interreg Slowenien-Österreich finanziert.



## Einleitung

Dieses Schulungshandbuch wurde als praktisches Material für Unternehmen der Holzindustrie entwickelt. Es entstand im Rahmen des Projekts **LifeLongWood** auf der Grundlage einer in Slowenien und Österreich durchgeführten Analyse und **eines Berichts über nationale und grenzüberschreitende Hindernisse und Unterschiede in den Bereichen Bildung, Beschäftigung und Arbeit.**

Das Handbuch ist ein ergänzendes Dokument zu **fünf Workshops** und bietet einen bildungsorganisatorischen Rahmen sowie einen kurzen Überblick über den Inhalt. Er soll den teilnehmenden Unternehmen dabei helfen, sich den aktuellen Herausforderungen und Chancen der Branche zu stellen – von Markttrends und technologischen Veränderungen bis hin zu Generationsdynamik, Kommunikation und Arbeitgebermarke.

Das Dokument enthält **Leitlinien für die Zeit vor, während und nach den Workshops**, beschreibt die Struktur jedes Moduls, erläutert die Lernziele und fasst die wichtigsten Erkenntnisse in einer leicht zugänglichen und praktisch anwendbaren Form zusammen. Mit einer Kombination aus Forschungsergebnissen, Fachbeiträgen und praktischen Beispielen hilft das Handbuch den Teilnehmer:innen, die Aktivitäten aus den Workshops mit konkreten Aufgaben und realen Herausforderungen zu verbinden, denen Unternehmer:innen in ihrem Geschäftsalltag begegnen.

Für Unternehmen stellt es einen Mehrwert in Form **eines klaren und strategisch ausgerichteten Plans** dar, der die Vision mit nützlichen Instrumenten verbindet, die sofort in die Praxis umgesetzt werden können. Unabhängig davon, ob es um **die Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter:innen, die Anpassung an die Digitalisierung** oder **die effektive Kommunikation der Arbeitgebermarke** geht, bietet das Handbuch umsetzbare Ansätze und stärkt die Verbindung zwischen den Schulungsinhalten und den täglichen Herausforderungen des Geschäftsumfelds. Dadurch wird sichergestellt, dass die Workshops nicht nur informativ sind, sondern auch **direkt für die Unternehmensentwicklung genutzt werden können.**

# Projektpartner

Ljubljana, Graz, September 2025

Das Handbuch wurde erstellt von:

**Handwerks- und  
Unternehmerkammer  
Sloweniens (OZS)**

<https://www.ozs.si/>



**Öffentliche Einrichtung Cene  
Štupar – Bildungszentrum  
Ljubljana**

<https://www.cene-stupar.si/>



**Universität für angewandte  
Wissenschaften in Kärnten  
(CUAS)**

<https://www.fh-kaernten.at>



**Wirtschaftskammer Steiermark  
(WKO)**

<https://www.wko.at/> und  
<https://room466.at/>



# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Einleitung.....  | 2  |
| Projektpartner.....  | 3  |
| Inhaltsverzeichnis.....  | 4  |
| Übersicht über die Module.....   | 6  |
| Modul 1: Markttrends.....  | 7  |
| 1. Trends in der Holzindustrie in Österreich und Slowenien.....                        | 8  |
| 2. Automatisierung und Digitalisierung: Vorbereitung auf die Zukunft.....              | 12 |
| 3. Nischenaktivitäten, neue Arbeitsmodelle und die Rückkehr zu natürlichen Werten..... | 13 |
| 4. Fünf Generationen und ihre Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt.....                  | 14 |
| Modul 2: Menschen und Kommunikation.....   | 24 |
| 1. Beschäftigungsstrategie und Kultur.....   | 25 |
| 2. Mitarbeiter:innen gewinnen und binden.....  | 27 |
| 3. Motivation, Werte und das Tool „Motivator“.....                                     | 30 |
| 4. Durchsetzungsfähigkeit.....   | 37 |
| Modul 3: Marketing- und Markenstrategie.....   | 41 |
| 1. Warum Personas erstellen.....   | 43 |
| 2. Definition der Zielgruppe.....  | 44 |
| 3. Die Marke aus zwei Perspektiven.....  | 45 |
| 4. Auswahl der Kanäle auf der Grundlage der Zielgruppe.....                            | 46 |
| 5. Entscheidungsphasen.....  | 48 |
| Modul 4: Tools in Aktion – vom Einblick zum Ergebnis.....                              | 49 |
| 1. Wie man eine gute Stellenanzeige schreibt.....                                      | 50 |
| 2. Canva: Grafikdesign für jedermann.....  | 55 |
| 3. Soziale Medien.....   | 56 |
| 4. Google-Tools.....   | 57 |
| 5. Office 365.....   | 58 |
| 6. Notebook LM.....  | 59 |

|   |    |
|---|----|
| 7. ChatGPT.....   | 60 |
| 8. Projektmanagement: Trello/Meistertask .....                    | 61 |
| 9. Google Keep.....   | 62 |
| 10. Chat: Viber/Whatsapp .....                                    | 63 |
| 11. Google Forms/Microsoft Forms .....                            | 64 |
| 12. Calendly .....  | 65 |
| Modul 5: Holzfachleute in Aktion – vor Ort und auf der Messe..... | 66 |
| Ablauf des Tages.....   | 67 |
| Quellen und Literatur.....  | 68 |

## Übersicht über die Module

| Modul | Titel   | Grundlegende Themen  | Dauer            | Durchführung |
|-------|---|--|------------------|--------------|
| 1     | Markttrends   | Markttrends, Nischenaktivitäten, fünf Generationen auf dem Arbeitsmarkt              | 4 Stunden        | Online       |
| 2     | Menschen und Kommunikation                          | „Onboarding“ und „Offboarding“, Kommunikation und Motivation am Arbeitsplatz         | 4 Stunden        | Online       |
| 3     | Marketing- und Markenstrategie                      | Marketingplan, Marke in zwei Aspekten (Branding in zwei Aspekten)                    | 4 Stunden        | Online       |
| 4     | Tools in Aktion – vom Einblick zum Effekt           | Effektive Kommunikation mit modernen Tools (Canva, ChatGPT, ...)                     | 4 Stunden        | Online       |
| 5     | Holzfachleute in Aktion – vor Ort und auf der Messe | Besuch eines Unternehmens (Best Practice SME) und Besuch der Holzmesse in Klagenfurt | 1-tägiger Besuch | Österreich   |

# INHALT

## DER WEG IHRES UNTERNEHMENS ZUM PERSONAL



1

### **TRENDS AUF DEM MARKT**

12.2.

Marktausblick, Nischengeschäfte, 5 Generationen auf dem Arbeitsmarkt.

18.3.

### **MENSCHEN UND KOMMUNIKATION**

Onboarding & Offboarding,  
Arbeitsplatzkommunikation & Motivation

2



3

### **MARKETING- UND BRANDINGSTRATEGIE**

17.4.

Marketingplan, Branding in 2 Aspekten  
(Arbeitgeber- und Kundenbranding).

18.5.

### **TOOLS IN ACTION - VON DER ERKENNTNIS ZUR WIRKUNG**

Bewältigung der Herausforderungen effektiver  
Kommunikationstools (Canva, ChatGPT, ...).

4



5

### **HOLZARBEITEN - AUF DEM FELD UND AUF DEM FESTPLATZ**

17.6.

Firmenbesichtigung (Best-Practice KMU) &  
Besuch der Holzmesse Klagenfurt.

# Modul 1: Markttrends

In diesem Modul lernen Sie die wichtigsten Trends kennen, die die Holzindustrie in Österreich und Slowenien prägen. Sie werden verstehen, wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Generationsunterschiede die Beschäftigung, die Mitarbeiter:innenbindung und die Kultur am Arbeitsplatz beeinflussen. Sie lernen, zukünftige Bedürfnisse zu antizipieren und Strategien zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten zu entwickeln.

| Thema                                       | Wichtige Erkenntnisse   |
|---|---|
| Trends in der Industrie und Digitalisierung | Wie technologische Veränderungen (CNC, KI, 3D-Druck) und Automatisierung die Holzindustrie verändern und neue Arbeitsplätze und Möglichkeiten schaffen.   |
| Handwerk und Nachhaltigkeit                 | Wie lassen sich Tradition, Kreativität und Umweltverantwortung miteinander verbinden, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden und junge Talente anzuziehen?  |
| Erwartungen junger Fachkräfte               | Was motiviert die nächste Generation: sinnvolle Arbeit, Kreativität, digitale Kompetenzen, faire Bezahlung, ein unterstützendes Umfeld, Autonomie und Lernmöglichkeiten.  |
| Marktherausforderungen und -chancen         | Wie kann man auf Wissensdefizite, demografische Veränderungen und Wettbewerb reagieren, indem man die Kenntnisse der Mitarbeiter:innen verbessert, Technologien einführt und die Arbeitgeber:innenmarke harmonisiert? |
| Generationen und Kommunikation              | Wie man Mitarbeiter:innen verschiedener Generationen versteht und effektiv mit ihnen zusammenarbeitet und unterschiedliche Werte, Arbeitsstile und Kommunikationspräferenzen für eine bessere Zusammenarbeit nutzt.   |
| Zukunftsplanung und Innovation              | Wie man ein zukunftsfähiges Unternehmen aufbaut: Kombination von Technologie, neuen Arbeitsmodellen und Unternehmenswerten, um talentierte Mitarbeiter:innen zu gewinnen und Innovationen zu fördern.                 |

# 1. Trends in der Holzindustrie in Österreich und Slowenien

Die Holzindustrie in Österreich und Slowenien befindet sich derzeit in einer Phase des dynamischen Wandels. Obwohl das traditionelle Handwerk nach wie vor ein zentraler Bestandteil ihrer Identität ist, wird der Sektor zunehmend von neuen Technologien, Automatisierung und sich wandelnden Werten geprägt – sowohl auf dem Markt als auch bei der nachwachsenden Generation.

Das Potenzial für die Ausbildung in Slowenien und Österreich ist beträchtlich, da die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften das Angebot bei weitem übersteigt. In Österreich gibt es mehr als doppelt so viele offene Stellen wie Arbeitslose, was auf einen erheblichen Mangel an verfügbaren Arbeitskräften hindeutet. In Slowenien ist die Situation noch kritischer: Jedes Jahr werden in der Holzindustrie etwa 400 neue Arbeitskräfte eingestellt, während es etwa 1800 offene Stellen gibt (siehe LifeLongWood. (o. J.). *Bericht über den künftigen Bedarf*).

**Das bedeutet, dass die Zahl der verfügbaren Stellen mehr als viermal so hoch ist wie die jährliche Zahl der qualifizierten Fachkräfte in diesem Sektor.**

Dies zeigt, dass es dringend notwendig ist, **qualifizierte Fachkräfte auszubilden, anzuwerben und zu halten.**

Die in diesem Handbuch vorgestellten Ergebnisse stammen aus verschiedenen Quellen, darunter qualitative Ergebnisse aus einer Feldstudie unter Berufsschüler:innen in Slowenien, die im Rahmen des Interreg-SI-AT-Projekts LifeLongWood im Kontext von Marktforschung und Bildungsentwicklung durchgeführt wurde. Die Ergebnisse der Untersuchung bieten wertvolle und zuverlässige Einblicke in die Erwartungen, Motivationen und Sorgen der nächsten Generation von Fachleuten im Holzbereich (siehe LifeLongWood. (o. J.). *Bericht über den künftigen Bedarf*)

# TRENDS AUF DEM MARKT



## 1. Fortschrittliche Holzmaterialien

- Konstruktionsverbundholz (z. B. Brettspertholz)
- Nanokomposite und Biokomposite
- verschiedene Arten von modifiziertem Holz



## 2. Design in Holz

- Gestaltung von Holzprodukten mit hoher Wertschöpfung
- ein Naturmaterial mit nachweislich positiver Auswirkung auf das Lebensgefühl



## 3. Digitalisierung und Smart Manufacturing

- Automatisierung und Robotik in der Fertigung (Industrie 4.0)
- CAD/CAM-Technologien für die präzise Holzbearbeitung
- 3D-Druck mit Holzverbundstoffen für personalisierte Produkte



## 4. Bauwesen und Architektur

- Bau von Hochhäusern aus Holz
- Hybridkonstruktionen mit Holz
- Energieeffiziente Gebäude aus Holz und Holzwerkstoffen



## 5. Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft

- Verwendung von zertifiziertem Holz aus nachhaltiger Forstwirtschaft
- Recycling von Holzresten und Produktion von Energie
- Holzmaterialien zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks



## 6. Anpassung an den Klimawandel

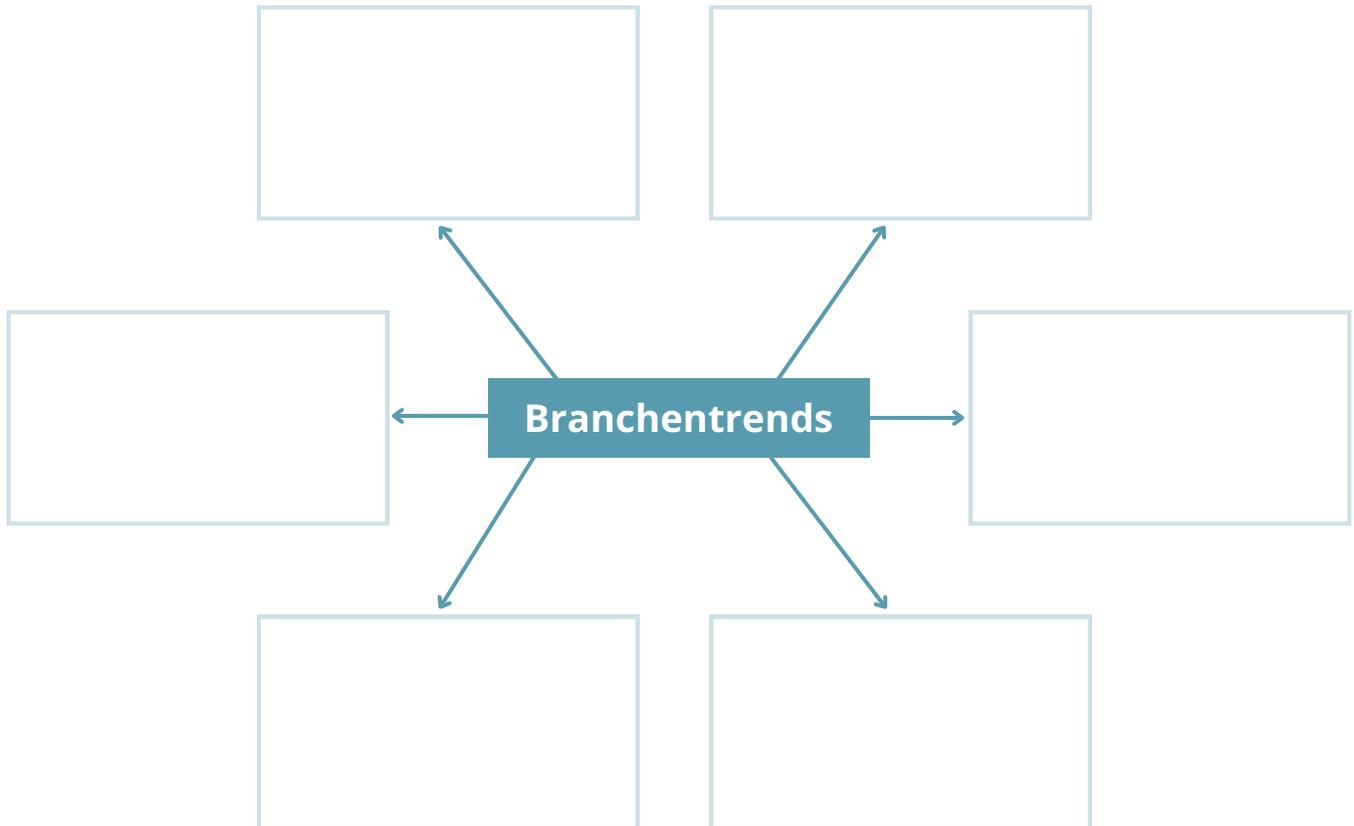
- Alternative Bautechnologien zielen auf klimaneutrales Bauen und setzen mit Holz einen nachhaltigen Branchenstandard

Interreg SI-AT LifeLongWood



## Persönliches Trendradar

Identifizieren Sie in Gruppen die wichtigsten Trends, die Ihnen in der Branche aufgefallen sind:



**Weitere:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Die Zukunft der Holzindustrie: Trends, Perspektiven und Erwartungen junger Fachkräfte

Die Schüler:innen, die an der LifeLongWood-Studie teilgenommen haben, befanden sich im letzten Jahr ihrer Ausbildung (im Alter von 17 bis 18 Jahren) und teilten ihre Meinung darüber mit, warum sie ihren Beruf gewählt haben, welche Arbeitsbedingungen sie erwarten und welche Faktoren für sie für ihre persönliche und berufliche Entwicklung besonders wichtig sind (siehe LifeLongWood. (o. J.). *Bericht über den künftigen Bedarf*).

### Handwerk im Wandel

Das Tischlerhandwerk ist nach wie vor ein Handwerk, das auf Materialien, Tradition und Präzision basiert. Gleichzeitig gewinnt die Digitalisierung an Bedeutung: CNC-Maschinen, Laserschneiden, 3D-Druck und Software für Modellierung und Design verändern die täglichen Arbeitsprozesse.

Junge Menschen sehen diesen Beruf zunehmend als kreativ, nachhaltig und technologisch orientiert. Sie verbinden ihn nicht mehr ausschließlich mit Handarbeit, sondern mit der Möglichkeit, greifbare Ergebnisse zu schaffen.

### Digitalisierung und Bildung

Alle Schulen berichten, dass digitale Werkzeuge zur Verfügung stehen, in der Praxis jedoch selten genutzt werden.

Die Schüler:innen wünschen sich:

- eine häufigere und frühere Nutzung digitaler Tools ,
- die Einbindung von Technologie in den täglichen Unterricht ,
- eine Kombination aus Tradition und Innovation .

### Veränderungen auf dem Markt

- 1.** Die lokale Produktion gewinnt an Bedeutung .
- 2.** Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit (SI-AT) nimmt zu .
- 3.** Die Nachfrage nach maßgeschneiderten, nachhaltigen und designorientierten Produkten steigt .
- 4.** Die Veränderungen auf dem Markt erfordern qualifizierte Arbeitskräfte, die Tradition, Technologie und ökologische Verantwortung miteinander verbinden können.

## Erwartungen junger qualifizierter Arbeitskräfte

Die Berufswahl hängt von einer fairen Bezahlung und Zufriedenheit mit der Arbeit ab. Positive Arbeitsbedingungen sind von entscheidender Bedeutung:

- eine unterstützende Unternehmenskultur ,
- respektvolle Führung ,
- angemessene Arbeitszeiten ,
- Weiterbildungsmöglichkeiten ,
- Im Arbeitsalltag werden Autonomie, Kreativität und Vielfalt geschätzt .

## Herausforderungen für Unternehmen

Laut einer Umfrage unter österreichischen und slowenischen Holzverarbeitungsunternehmen sind die größten Herausforderungen:

- Mangel an qualifizierten Arbeitskräften,
- hohe Personalkosten,
- Qualität des Fachwissens neuer Mitarbeiter:innen.

## Verbesserung des Images der Branche

- Erweiterung der Ausbildungsmöglichkeiten.
- Anpassung der Berufsprofile an die Digitalisierung .
- Hervorhebung positiver und erfolgreicher Vorbilder .
- Weitere Faktoren:
  - Höhere Löhne ,
  - flexible Arbeitszeiten ,
  - Unterstützungsmaßnahmen (z. B. Kinderbetreuung) .

## 2. Automatisierung und Digitalisierung: Vorbereitung auf die Zukunft

Die traditionsreiche Holzindustrie entwickelt sich aufgrund der digitalen Transformation rasant weiter. Automatisierung, intelligente Fertigung und datengestütztes Design sind keine Option mehr, sondern werden zur Norm. Schüler:innen von Holzfachschulen haben in einer Feldstudie deutlich gemacht, dass sie sich während ihrer Ausbildung früher und umfassender mit digitalen Werkzeugen vertraut machen möchten. Sie möchten programmieren lernen, Simulationen durchführen und verstehen, wie intelligente Systeme in einer realen Produktionsumgebung funktionieren.

**Für Unternehmen stellt dies eine Herausforderung und eine Chance dar.** Von entscheidender Bedeutung werden Investitionen in die digitale Infrastruktur, die Weiterbildung der Mitarbeiter:innen und die Zusammenarbeit mit Schulen und Bildungszentren sein. Dabei geht es nicht nur um Effizienz, sondern auch um Attraktivität, da digital fortschrittliche Unternehmen eher junge Fachkräfte anziehen werden. Technologien wie künstliche Intelligenz (KI), Robotik und Big-Data-Analysen werden die Arbeitsprozesse und Teamstrukturen weiter verändern. Unternehmen, die bereits jetzt neue Technologien einführen und eine Kultur der Innovation fördern, werden sich als Branchenführer:innen etablieren.

Im Folgenden werden Sie daher Ihre eigene Vision für die Zukunft Ihres Unternehmens entwerfen: Sie definieren die nächsten Schritte, Wissenslücken und Innovationspotenziale.



## Visionsaufgabe: Gestalten Sie Ihr eigenes Jahr 2030

Skizzieren Sie Ihre Werkstatt der Zukunft. Überlegen Sie zunächst, welche Aspekte am wichtigsten sind und notieren Sie diese. Nutzen Sie anschließend eine KI (z. B. ChatGPT) und lassen Sie diese Stichpunkte zu einer Vision strukturieren.

### Welche Tools sind im Einsatz?

### Wie arbeiten Mitarbeiter:innen und Maschinen zusammen?

### Welche neuen Rollen gibt es?

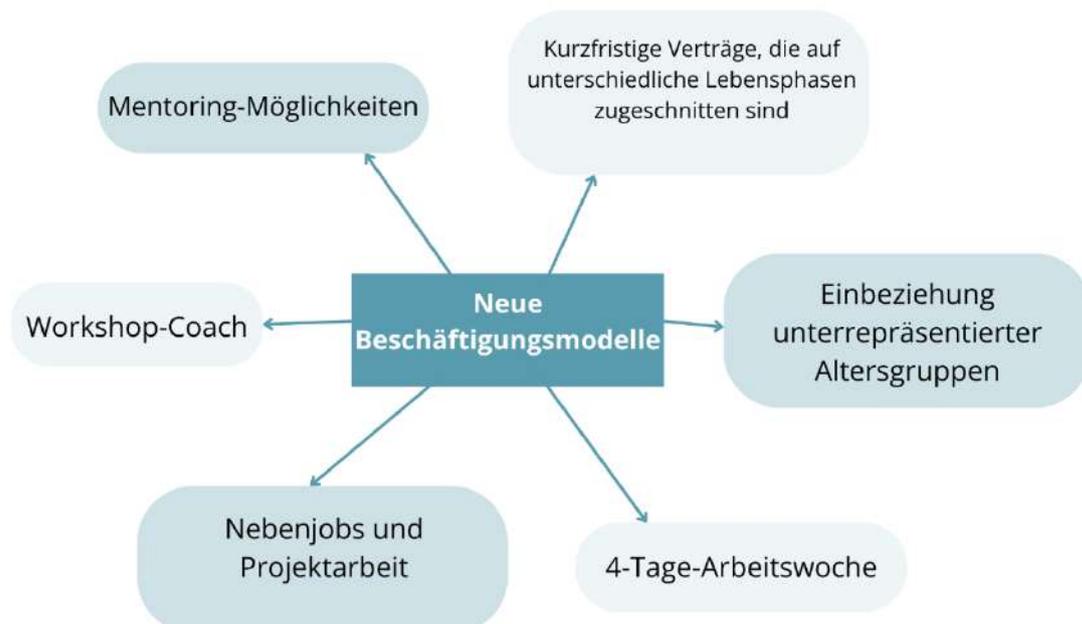
### 3. Nischenaktivitäten, neue Arbeitsmodelle und die Rückkehr zu natürlichen Werten

Die Holzindustrie ist eng mit der Natur verbunden, und **diese Verbindung kann ein starker Vorteil für die Marke und die Beschäftigung sein.** Viele junge Menschen fühlen sich von diesem Sektor angezogen, weil er kreative und konkrete Arbeit mit natürlichen Materialien bietet.

Die Bewegung „Zurück zur Natur“ steht im Einklang mit den aktuellen Werten: **Nachhaltigkeit, Einfachheit, Authentizität.** Junge Arbeitnehmer:innen, insbesondere aus der Generation Z, fühlen sich von Aufgaben angezogen, die mit Werten wie ökologischer Verantwortung, Authentizität und Einfluss auf die Gemeinschaft im Einklang stehen.

Unternehmen können dies zu ihrem Vorteil nutzen, indem **sie ihre Marke mit ökologischen und sozialen Werten in Einklang bringen.** Das bedeutet **nicht nur die Arbeit mit Holz, sondern auch die Kommunikation der Auswirkungen auf die Umwelt, der Geschichten und der emotionalen Werte jedes Produkts.**

**Gleichzeitig entstehen neue Beschäftigungsmodelle:**





## Unsere Firmengeschichte

Denken Sie über die Werte und die Geschichte Ihres Unternehmens nach:

**Welche Werte prägen Ihr Unternehmen?**

**Wie hängen diese Werte mit Nachhaltigkeit und Natur zusammen?**

**Wie kommunizieren Sie diese Werte?**

**Welche Story könnte neue Mitarbeiter:innen anlocken?**

## 4. Fünf Generationen und ihre Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt

An einem modernen Arbeitsplatz treffen bis zu fünf Generationen aufeinander, jede mit ihrem eigenen Kommunikationsstil, ihren eigenen Erwartungen und Werten. Ältere Mitarbeiter:innen bringen beispielsweise Stabilität und Erfahrung mit, während die jüngeren Generationen digitale Kompetenz und neue Perspektiven einbringen. Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen – insbesondere in Werkstätten, im Außendienst und in der Produktion – fördert den Wissenstransfer und stärkt die Unternehmenskultur. Wir konzentrieren uns im Folgenden auf die Kommunikation zwischen den fünf Generationen, die entsprechend auf Beschäftigung, Führung und Teamarbeit sowie die Schaffung integrativer, motivierender Arbeitsumgebungen zugeschnitten ist (Tay, 2011, S. 77–79).

### **Die fünf Generationen, über die wir sprechen werden, sind:**

- die Babyboomer-Generation, geboren zwischen 1946 und 1964,
- die Generation X, geboren zwischen 1965 und 1980,
- die Generation Y oder Millennials, geboren zwischen 1981 und 1996,
- die Generation Z, geboren zwischen 1997 und 2012,
- die Generation Alpha, geboren nach 2012.

Die Holzindustrie muss sich den demografischen Herausforderungen stellen, indem sie sich nicht nur auf die Generation Z konzentriert, sondern auch auf ältere Fachkräfte, Menschen, die einen Berufswechsel anstreben, und Personen, die eine praktische und sinnvolle Arbeit suchen. Diese Beschäftigungsstrategien können durch öffentliche Förderprogramme unterstützt werden. Entscheidend ist es, die Arbeits- und Kommunikationspräferenzen der einzelnen Generationen zu verstehen: Ältere Generationen bevorzugen oft formelle, hierarchische Strukturen, während jüngere Arbeitnehmer:innen schnelle, informelle und digitale Kanäle bevorzugen (Tay, 2011, S. 77–79). Trotz der Unterschiede sind 86 % der Befragten aller Altersgruppen offen für die Einführung neuer Technologien (Tay, 2011, S. 79), was die Möglichkeiten des generationsübergreifenden Lernens unterstreicht.

Die Unterschiede zwischen den Generationen in Bezug auf Arbeitszufriedenheit und Engagement werden oft überschätzt; am wichtigsten sind gemeinsame

Motivatoren: sinnvolle Arbeit, Respekt und ein ethischer Arbeitsplatz (MetLife & Generations United, S. 5–6). Gemischte Kommunikationsstrategien, die Mentoring mit digitalen Tools kombinieren, tragen dazu bei, Missverständnisse zu vermeiden (MetLife & Generations United, S. 11) und fördern Kreativität, Problemlösungskompetenz und Innovationskraft in Unternehmen (MetLife & Generations United, S. 9). Inklusive, flexible und wertorientierte Arbeits - Umgebungen sind entscheidend für die Gewinnung und Bindung vielfältiger Talente (Macovei & Martinescu-Bădălan, 2022).

Eine Umfrage an Holzfachschulen zeigt auch, dass sich viele Schüler:innen für die Holzverarbeitung entscheiden, um die Familientradition oder ihre Liebe zu natürlichen Materialien fortzusetzen. Sie schätzen gute Beziehungen, faire Bezahlung, stabile Arbeitszeiten, Mentor:innen, Lernmöglichkeiten und praktische, kreative und sinnvolle Arbeit. Moderne Werkstätten, projektbasiertes Lernen und digitale Werkzeuge motivieren sie zur Entwicklung praktischer Fähigkeiten, darunter Programmierung, CNC-Maschinenbedienung und Unternehmertum.

## Generationen auf dem Arbeitsmarkt: Vielfalt als Vorteil

Eine Generation oder Kohorte besteht aus Personen ähnlichen Alters, die mit einem bestimmten geografischen Gebiet und ähnlichen sozialen, historischen und lebensbezogenen Ereignissen verbunden sind.

Diese gemeinsamen Erfahrungen (z. B. Industrialisierung, technologischer Fortschritt, Katastrophenereignisse usw.) unterscheiden eine Generation von einer anderen, da sie einen großen Einfluss auf die Einstellungen, Werte, Überzeugungen und Erwartungen jeder Generation haben.

In Unternehmen sind meist vier (manchmal sogar fünf) Generationen vertreten, jede mit ihren eigenen Werten, Gewohnheiten und Erwartungen. Es ist wichtig, sich dieser Unterschiede bewusst zu sein – nicht um sie zu vertiefen, sondern um sie zu verstehen und Wege für eine bessere Zusammenarbeit zu finden.

|                          |  <b>Veteranen</b> |  <b>Babyboomer</b> |  <b>Generation X</b> |  <b>Generation Y</b> |  <b>Generation Z</b> |
|--------------------------|---|--|---|--|--|
| <b>Geburt</b>            | 1938–1945   | 1946–1964  | 1965–1980   | 1981–1996  | 1997–2012  |
| <b>Alter</b>             | 80–97   | 61–79  | 45–60   | 29–44  | 13–28  |
| <b>Kommunikation</b>     | Offizielle handgeschriebene Briefe  | Telefon Live-Meetings  | Live-Meetings per E-Mail  | E-Mail-Chatrooms   | Soziale Netzwerke Chatrooms  |
| <b>Eigenschaften</b>     | Treu, zuverlässig, umsichtig  | Fleißig, motiviert, teamorientiert   | Unabhängig, flexibel, unternehmungslustig   | Effizient, innovativ, zielorientiert   | Technologisch versiert, innovativ, anpassungsfähig   |
| <b>Motivation</b>        | Respektieren  | Teamarbeit   | Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben   | Verantwortung  | Kreativität  |
| <b>Globale Einflüsse</b> | Die Große Depression, Zweiter Weltkrieg   | Vietnamkrieg, Bürgerrechtsbewegung   | Die AIDS-Epidemie, der Fall der Berliner Mauer  | 9/11, Internet   | Große Rezession, Zugang zur Technologie  |

[Bildquelle](#)

### *Veteranen (geboren bis 1945)*

#### **Wichtigste Merkmale:**

- Fleißig, bescheiden, loyal, respektieren Hierarchien.
- Sie waren immer bereit, Arbeit vor Vergnügen zu stellen,
- schätzen Ordnung und Disziplin und haben gute Arbeitsgewohnheiten,
- sie haben viel Wissen aus Erfahrungen erworben,
- sind geduldig beim Warten auf ihre Belohnung,
- respektieren Autoritäten und widersprechen ihnen nicht,
- arbeiten gerne in Gruppen, Gemeinschaften,
- sie haben das Bedürfnis, ihr Wissen an die jüngere Generation weiterzugeben.
- Sie sind fest davon überzeugt: „Ohne Arbeit kein Essen!“, „Lerne, damit du nicht arbeiten musst!“

### *Babyboomer (geboren 1945–1965)*

#### **Wichtigste Merkmale:**

- Sie sind ihren Arbeitgeber:innen treu, glauben an harte Arbeit und feste Anstellung,
- arbeiten hart und lange in die Nacht hinein, gönnen sich aber ein freies Wochenende und Urlaub,
- arbeiten gerne im Team und sind optimistisch,
- wünschen sich eine Festanstellung und sind sehr loyal,
- Zugehörigkeit und Engagement,
- wünschen sich soziale Sicherheit.

### *Generation X (geboren zwischen 1965 und 1980)*

#### **Wichtigste Merkmale:**

- Unabhängig, skeptisch, schätzen die Balance zwischen Arbeit und Leben,
- sie hinterfragen Autoritäten,
- ihr wichtigster Wert ist Gerechtigkeit,
- sie sind die bis dahin am besten ausgebildeten, sie haben die meiste Berufserfahrung,
- wollen unabhängig und nach Belieben arbeiten – flexible Arbeitszeiten,
- sie vertrauen der Organisation weniger als ihre Vorgänger:innen,
- streben nach einem ausgewogenen Lebensstil (Arbeit, Erholung, Freizeit),
- widmen ihre Zeit der Familie und Freund:innen (Privatsphäre),
- sie lieben Herausforderungen mehr als die Übernahme von Verantwortung.

### *Generation Y (Millennials, geboren zwischen 1981 und 1995)*

#### **Wichtigste Merkmale:**

- Digital, auf der Suche nach Sinn, Flexibilität und Feedback.
- Sie erkennen keine formale Autorität an, sondern nur soziale. Sie prüfen, ob Sie das, was Sie sagen, auch wirklich ernst meinen und tun.
- Aufgrund ihrer permissiven Erziehung müssen ihnen soziale und berufliche Kompetenzen vermittelt werden. Organisationen benötigen dringend Mentor:innen, die die Rolle der Eltern übernehmen, da sie sie in die Kultur der Organisation einführen.
- Sie sind sehr gut in der Kommunikation und im Umgang mit digitaler Technologie.
- Bei ihrer Arbeit möchten sie das Gesamtbild sehen und wissen, wie nützlich ihre Arbeit für die Organisation ist.
- Sie müssen ihnen sagen, wie wichtig sie sind. Sie wollen viel Lob und wenig Kritik. Bereits nach der ersten/zweiten gut erledigten Arbeit verlangen sie eine Gehaltserhöhung.
- Sie sind weniger loyal gegenüber der Organisation, sondern eher sich selbst gegenüber – sie suchen nach verschiedenen Möglichkeiten für sich selbst.
- Sie sind sehr kompetent, haben aber weniger Arbeitsgewohnheiten und Disziplin als ihre Vorgänger:innen.
- ein modern ausgestatteter Arbeitsplatz mit Computertechnologie ist ihnen sehr wichtig,
- sie interessieren sich auch für Umwelt, Ökologie und Menschenrechte
- sie betrachten Kund:innen als Freund:innen,
- halten sich nicht gerne an Geschäftskleidung und Protokolle,
- wenn ihnen etwas in der Organisation nicht gefällt, äußern sie dies recht schnell – auch vor anderen,
- Werte: Spaß, Freude, Freunde,
- sie achten auf ihren Körper und ihre Gesundheit.

### *Generation Z (geboren zwischen 1996 und 2012)*

#### **Wichtigste Merkmale:**

- Sie sind ungeduldig gegenüber Hierarchien, erwarten schnelles Feedback, sind multitaskingfähig.
- sind ein Rätsel für Marketingfachleute und Vermarkter:innen (in geringerem Maße haben sie materiellen Mangel gespürt),

- sie haben den größten Einfluss auf die Kaufentscheidungen ihrer Eltern und Großeltern,
- hatten eine vollständig digitale Jugend,
- möchten in allen Bereichen mitwirken (oft oberflächlich),
- haben aufgrund der großen Informationsflut ein kurzes Gedächtnis und vergessen schnell,
- es ist wichtig, dass sie die neuesten digitalen Geräte haben (das Telefon ist ihnen wichtiger als das Auto),
- sie haben mehrere Abschlüsse und verschiedene Kenntnisse erworben,
- sie wollen Lob und sofortiges Feedback, sie verlangen mehr Aufmerksamkeit (respektvolle Betreuung),
- Diejenigen, die mit ihrem aktuellen Leben unzufrieden sind, suchen schnell Trost in der virtuellen Welt.
- Sie wollen selbstständig arbeiten.

### *Generation Alpha (geboren 2013 und später)*

#### **Wichtigste Merkmale:**

- Derzeit sind sie noch nicht auf dem Arbeitsmarkt vertreten, aber bald wird man sie berücksichtigen müssen.
- Der Name „Alpha“ leitet sich vom ersten Buchstaben des griechischen Alphabets ab und steht für einen Neuanfang nach den Generationen X, Y und Z.
- Die Generation Alpha zeichnet sich dadurch aus, dass sie von Geburt an mit digitalen Geräten in Berührung kommt: Bildschirme, Tablets, Smartphones und Technologien der künstlichen Intelligenz gehören seit ihrer frühen Kindheit zu ihrem Alltag.
- Mehr als 90 % der Kinder nutzen bereits im Alter von einem Jahr mobile Geräte.
- Obwohl sie größtenteils noch Kinder sind, haben sie bereits einen starken Einfluss auf die Kaufentscheidungen ihrer Familien, und Trends deuten darauf hin, dass sie bis 2034 den Konsum aller anderen Generationen übertreffen werden.
- Sie haben eine große Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen, da sie seit ihrer Geburt globale Krisen erlebt haben und ihre frühen Jahre von der COVID-19-Pandemie geprägt waren.

- Aufgrund des ständigen technologischen Wandels und der Unsicherheit werden sie wahrscheinlich die meisten Berufe im Rahmen des Konzepts des lebenslangen Lernens in neuen Branchen ausüben, die heute noch nicht existieren.
- Sie zeichnen sich durch starkes Einfühlungsvermögen, Offenheit für Gerechtigkeit und Gleichheit aus.
- Die vielversprechendste und vielfältigste Generation aller Zeiten.

## Warum ist das für Unternehmen in der Holzindustrie wichtig?

Slowenien sieht sich derzeit mit einem deutlichen demografischen Rückgang der Zahl junger Menschen konfrontiert – 31 % zwischen 1991 und 2020 – und die Zukunft deutet auf eine weitere Alterung der Bevölkerung hin.

Das bedeutet:

- Es ist schwieriger, neue Mitarbeiter:innen zu finden, insbesondere in Berufen, die mehr körperliche Arbeit und ungünstige Arbeitszeiten erfordern.
- Junge Menschen wählen ihre Arbeitgeber:innen, nicht umgekehrt. Darüber hinaus bauen Arbeitgeber:innen während des Einstellungsprozesses ihre Marke auf.
- Die Bindung von Mitarbeiter:innen ist wichtiger als die Einstellung.

Gleichzeitig zeigen zahlreiche Studien, dass sich verschiedene Generationen ergänzen – Veteranen und Babyboomer bringen Erfahrung mit, Millennials und die Generation Z hingegen Kenntnisse über neue Technologien und Ansätze zur digitalen Kommunikation.

## Generationen in der Praxis – wie kann man sie verstehen und auf sie reagieren?

Vergleichstabelle der wichtigsten Unterschiede zwischen den Generationen:

- Babyboomer: Loyalität, Stabilität, feste Anstellung, Anerkennung.
- Generation X: Autonomie, flexible Arbeitszeiten, Fairness.
- Generation Y/Millennials: Sinnvolle Arbeit, Entwicklung, Feedback.
- Gen Z: Flexibilität, digitale Tools, schnelle Veränderungen, sozialer Einfluss.

**Wichtig: Generationen sind keine Schubladen. Wichtiger als das Geburtsjahr sind der Charakter, die Erfahrungen und die Werte der einzelnen Personen.**

### Vor welchen Herausforderungen steht der Arbeitsmarkt heute?

- Rückgang der Zahl junger Menschen: Die Zahl der 15- bis 29-Jährigen nimmt ab, während gleichzeitig der Anteil der über 65-Jährigen zunimmt.
- Probleme mit der Loyalität junger Menschen: Sie erwarten schnelles Feedback, Entwicklung und Sinnhaftigkeit, sonst gehen sie.
- Der Arbeitsmarkt ist umkämpft: Junge Menschen haben heute die Wahl, sie wollen hybride Arbeit, Mentoring und Entwicklungsmöglichkeiten.

### Wie kann man ein generationenübergreifendes Team gewinnen und halten?

Im Folgenden finden Sie einige praktische Tipps für Unternehmen (insbesondere in der Holzindustrie), wie Sie Angehörige verschiedener Generationen ansprechen können.

#### **Personalbeschaffung:**

- Für die Generationen Z und Y: Betonen Sie den Sinn der Arbeit, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Umweltfreundlichkeit des Unternehmens.
- Für X: Ermöglichen Sie flexible Arbeitszeiten und Selbstständigkeit bei der Arbeit.
- Für die Babyboomer: Bieten Sie Mentoring, ein Gefühl der Wichtigkeit und Stabilität.

#### **Mitarbeiter:innenbindung:**

- Generationenübergreifendes Mentoring (Ältere vermitteln Handwerkskunst, Jüngere Technologie).
- Proaktive Kommunikation mit regelmäßigem Feedback.
- Verschiedene Formen der Belohnung.
- Lernen und Entwicklung am Arbeitsplatz sind die größten Motivatoren für junge Menschen.

## Wichtigste Ergebnisse der Studie

Verschiedene Generationen sind kein Problem, sondern eine Chance. Mit dem Wissen um die Eigenschaften, Bedürfnisse und Werte können Arbeitgeber:innen ein Umfeld schaffen, in dem sich unterschiedliche Menschen integriert, geschätzt und motiviert fühlen.

## Wichtige Erkenntnisse über die Generationen

- **Die jungen Generationen Z und Y** legen größten Wert auf sinnvolle Arbeit, Wohlbefinden und die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung.
- **Die Generation Z** schätzt schnelle, ehrliche Kommunikation und Feedback. Das Wohlbefinden im Team und die Achtung der Unternehmenswerte haben einen starken Einfluss auf die Entscheidung für eine Anstellung.
- **Die Generation Y/ Millennials** suchen nach Führungskräften, die ihnen vertrauen und sie in Entscheidungen einbeziehen. Sie wünschen sich Mentoring und Aufstiegsmöglichkeiten.
- **Die Generation X** wünscht sich Flexibilität und Stabilität zugleich, Möglichkeiten zur selbstständigen Arbeit, aber mit klaren Zielen und Vertrauen.
- **Die Babyboomer** sind oft noch sehr engagiert, sie sind eine wertvolle Wissensquelle und Mentor:innen für jüngere Mitarbeiter:innen.
- **Alle Generationen** wünschen sich Respekt, Stabilität, Gerechtigkeit und ein Gefühl der Zugehörigkeit. Die Erwartungen unterscheiden sich in ihrer Form, aber im Kern bleiben sie ähnlich: Sie möchten das Gefühl haben, einen Beitrag zu leisten.

## Modul 2: Menschen und Kommunikation

In diesem Modul erwerben Sie praktische Werkzeuge und Kenntnisse zur Stärkung der Zusammenarbeit, Motivation und Kommunikation in Ihrem Team. Sie lernen, wie Sie eine positive Arbeitskultur schaffen, Menschen auf ihrem beruflichen Weg unterstützen und klar und respektvoll kommunizieren können.

| Thema                              | Wichtige Erkenntnisse  |
|------------------------------------|--|
| Strategie und Kultur               | Wie die Beschäftigungsstrategie und die Unternehmenskultur die Motivation, Zusammenarbeit und Mitarbeiter:innenbindung fördern.  |
| Integration                        | Wie eine strukturierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen die Integration in bestehende Arbeitsprozesse beschleunigt und die Fluktuation in der Anfangsphase verringert. |
| Austritt                           | Wie ein respektvoller Austritt von Mitarbeiter:innen das Ansehen schützt, Feedback sammelt und positive Beziehungen aufrechterhält.  |
| Motivation (Motivationsinstrument) | Wie Sie verschiedene Motivatoren und Karriereanker erkennen, um Ihre Mitarbeiter:innen besser zu führen und zu binden.   |
| Durchsetzungsfähigkeit             | Wie man klar und respektvoll kommuniziert, seine eigenen Bedürfnisse mit denen anderer in Einklang bringt, um Vertrauen aufzubauen und Konflikte zu lösen.                 |

Um gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen gute Ergebnisse im Unternehmen zu erzielen, ist es von entscheidender Bedeutung, wie wir neue Mitarbeiter:innen in das Team aufnehmen, wie wir ihre Entwicklung unterstützen, sie fördern und uns respektvoll von ihnen verabschieden. Ebenso wichtig sind eine klare, respektvolle Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen zwischen den Mitarbeiter:innen. In diesem Modul konzentrieren wir uns auf die „weichen“ Aspekte der Mitarbeiter:innenentwicklung: Beziehungsaufbau, Zusammenarbeit und

Motivation. Sie lernen wichtige Schritte und praktische Ansätze kennen, die dazu beitragen können, ein positives, vertrauensvolles und motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen.

## 1. Beschäftigungsstrategie und Kultur

### Strategie

**Die Geschäftsstrategie** ist ein langfristiger Plan, mit dem ein Unternehmen seine Ziele und die Wege zu deren Erreichung definiert. Sie umfasst wichtige Entscheidungen darüber, was das Unternehmen anbieten wird, an wen, wie und womit es sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen wird. Eine gute Strategie hilft dem Unternehmen, fokussiert zu bleiben, Ressourcen effizient einzusetzen und sich an Veränderungen auf dem Markt anzupassen. Sie ist die Grundlage für alle wichtigen Geschäftsentscheidungen.

In Zeiten des raschen Wandels und des Arbeitskräftemangels muss die Strategie zur Gewinnung und Entwicklung von Mitarbeiter:innen unter Berücksichtigung demografischer Trends zu einem integralen Bestandteil der allgemeinen Geschäftsstrategie werden. Die Mitarbeiter:innen sind das Fundament erfolgreicher Unternehmen, daher verdient dieser Bereich angemessene Aufmerksamkeit.

**Die Beschäftigungsstrategie ist das ZIEL - die Vision, wie wir unser Unternehmen entwickeln wollen.** Sie muss klar, prägnant und auf den Punkt gebracht sein. Vermeiden Sie Komplexität und Mehrdeutigkeiten. Sie kann auf einer A4-Seite festgehalten werden; wichtig ist, dass wir sie verstehen und als Grundlage für die Festlegung von Zielen und die Umsetzung von Maßnahmen nutzen.

### Was ist Unternehmenskultur?

*„Die Kultur isst die Strategie zum Frühstück.“ (Peter Drucker)*

Die Unternehmenskultur ist eine Reihe von Werten, Überzeugungen, Normen, Verhaltensweisen und Interaktionen, die die Art und Weise prägen, wie Mitarbeiter:innen im Unternehmen arbeiten und zusammenarbeiten. Sie ist die „Persönlichkeit“ der Organisation, die sich im täglichen Management und in der Teamarbeit zeigt.

## **Was macht die Unternehmenskultur aus?**

- Grundwerte und Vision,
- Verhalten und Gewohnheiten der Mitarbeiter:innen,
- Kommunikation und Führungsstil,
- das Arbeitsumfeld (sowohl physisch als auch psychologisch),
- ungeschriebene Regeln und Erwartungen.

## **Wie baut man eine Unternehmenskultur auf?**

- Mit Hilfe einer klaren Vision und Werten,
- durch das Vorbild der Führungskräfte,
- durch konsequente Kommunikation und Feedback,
- durch die Einstellung von Mitarbeiter:innen, die zur Unternehmenskultur passen,
- durch die Förderung von Integration, Zugehörigkeit und Entwicklung.

## **Warum ist das wichtig, um gute Mitarbeiter:innen zu gewinnen und zu halten?**

- Die richtige Kultur zieht Bewerber:innen an, die sich damit identifizieren können.
- Sie steigert das Engagement, die Zufriedenheit und die Loyalität.
- Sie verringert die Fluktuation und die Einstellungskosten.
- Sie schafft ein positives Arbeitsklima und steigert die Produktivität.
- Sie schafft Vertrauen und psychologische Sicherheit, was die Innovationskraft und Zusammenarbeit fördert.

Die Unternehmenskultur ist die Grundlage für ein starkes Geschäft und spielt eine entscheidende Rolle bei der Gewinnung und Bindung guter Mitarbeiter:innen. Die Art und Weise, wie wir neue Mitarbeiter:innen in unserem Unternehmen aufnehmen, gibt bereits den Ton an, wie sie sich verhalten werden und wie lange sie bei uns bleiben werden. Daher sind die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen und die Fluktuation von Mitarbeiter:innen entscheidende Schritte beim Aufbau unserer Kultur, des Unternehmensrufes und der Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Langfristig führt dies zu geschäftlichem Erfolg.

## 2. Mitarbeiter:innen gewinnen und binden

### Onboarding – „Eingliederungsprozess“ in das Unternehmen bzw. organisatorische Abstimmung

Onboarding (=engl. für Einführung und Integration in das Arbeitsumfeld) ist ein strukturierter Prozess der Integration von neuen Mitarbeiter:innen in die Organisation und ihre spezifischen Arbeitsumfelder. Es umfasst nicht nur administrative Aufgaben (z. B. Vertragsunterzeichnung, Übergabe der Arbeitsmittel), sondern auch die soziale und kulturelle Integration, wie z. B. das Kennenlernen der Kolleg:innen, der Werte der Organisation und des Arbeitsstils. Das Ziel ist es, Mitarbeiter:innen zu helfen, sich willkommen, integriert und bereit zu fühlen, von Anfang an einen effektiven Beitrag zu leisten.

Onboarding ist für die Mitarbeiter:innenbindung von entscheidender Bedeutung, da es ein Gefühl der Zugehörigkeit schafft, neuen Mitarbeiter:innenn hilft, die Unternehmenskultur zu verstehen, und die Erwartungen vom ersten Tag an klarstellt. Ein strukturierter Einarbeitungsprozess reduziert den anfänglichen Stress, steigert die Motivation und beschleunigt die Integration, was die Einbindung erheblich verbessert und das Risiko einer frühen Fluktuation verringert.

Eine Studie hat gezeigt, dass bis zu 40 % der neuen Mitarbeiter:innen das Unternehmen in den ersten 12 Monaten verlassen, wenn der Einführungsprozess nicht ordnungsgemäß durchgeführt wird (Ferk, A., 2015). Darüber hinaus zeigen andere Untersuchungen, dass eine effektive Einarbeitung zu einer 86-prozentigen Steigerung der Mitarbeiter:innenbindung und einer 20-prozentigen Verbesserung der Zufriedenheit der Vorgesetzten mit der Leistung neuer Mitarbeiter:innen führen kann (Ferk, a., 2015).

Diese Ergebnisse unterstreichen deutlich, dass ein gut strukturierter Einführungs- und Integrationsprozess entscheidend ist, um die Fluktuation zu verringern und den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu unterstützen.



## Onboarding – der Prozess – von A bis Z

Um einen effektiven Onboarding-Prozess zu erstellen, können Sie die folgende Aufgabenliste verwenden und an Ihre spezifischen Bedürfnisse anpassen.

### Onboarding-Checkliste (2025)

Nutzen Sie diese Checkliste, um einen umfassenden und modernen Onboarding-Prozess für Ihren neuen Mitarbeiter:innen sicherzustellen. Im Mittelpunkt stehen dabei Vorbereitung, persönliche Erfahrungen und kontinuierliche Betreuung.

#### Vor dem ersten Tag

- Senden Sie eine Willkommensnachricht (E-Mail, Anruf oder Video).
- Bereiten Sie ein Willkommenspaket vor (Zeitplan, Reiseführer, kleines Geschenk).
- Beauftragen Sie eine:n Mentor:in oder Onboarding-Buddy zur Unterstützung.
- IT-Zugang einrichten (Computer, E-Mail, Software).
- Informieren Sie das Team über die Ankunft der/des neuen Mitarbeiterin/Mitarbeiters.

#### Erster Tag

- Führen Sie eine Orientierung durch (persönlich oder virtuell).
- Stellen Sie das Team und die Vorgesetzten vor.
- Stellen Sie grundlegende Aufgaben und Ziele vor.
- Erledigung administrativer Aufgaben (Vertrag, Registrierungen, DSGVO).

#### Erste Woche

- Binden Sie den/die Mitarbeiter:in in kleine Aufgaben/Projekte ein.
- Überwachen Sie das Wohlbefinden und beantworten Sie Fragen.
- Organisieren Sie ein informelles Treffen (Kaffee, Mittagessen, Zoom).



## Onboarding – der Prozess – von A bis Z

### Erster Monat

- Bereiten Sie einen 30–60–90-Tage-Zielplan vor.
- Pflegen Sie regelmäßigen Kontakt mit Ihren Mentor:innen oder Vorgesetzten.
- Fördern Sie die Teilnahme am Team und an Projekten.

### Erste 3–6 Monate

- Führen Sie regelmäßige Check-in-Gespräche.
- Bieten Sie zusätzliche interne Schulungen an.
- Überprüfen Sie den Fortschritt und passen Sie die Ziele an.

### Ende des Onboardings

- Führen Sie eine Onboarding-Bewertung durch (Umfrage, Diskussion).
- Halten Sie Verbesserungsvorschläge fest.
- Feiern Sie den erfolgreichen Abschluss (Zertifikat, kleines Geschenk).



## Off-Boarding – Austrittsgespräch

Offboarding ist ein strukturierter Prozess, mit dem ein Unternehmen das Ende des Arbeitsverhältnisses von Mitarbeiter:innen regelt. Er umfasst administrative Schritte (z. B. Rückgabe von Geräten, Entzug von Zugriffsrechten), Wissenstransfer, die Durchführung eines Austrittsgesprächs und die Regelung arbeitsrechtlicher Schritte. Ziel ist es, einen respektvollen und reibungslosen Abschied zu gewährleisten, Feedback einzuholen und eine positive Arbeitserfahrung zu bewahren, die den Ruf des Unternehmens stärkt. Im Falle einer Pensionierung sollte Offboarding neben den Standardprozeduren (Verwaltung, Aufgabenübergabe, Austrittsgespräch) auch die Anerkennung langjähriger Dienste und einen würdevollen Abschied beinhalten. Dies ist eine Gelegenheit, symbolische Wertschätzung auszudrücken, die Verbindung zum/zur ehemaligen Kollegin/Kollegen aufrechtzuerhalten und die Weitergabe wichtigen Wissens an die jüngere Generation sicherzustellen.

Für größere Unternehmen bietet der Ruhestand auch die Chance, einen „Talentpool“ erfahrener Mitarbeiter:innen aufzubauen. Auch aktive Rentner:innen können weiterhin ihren Beitrag leisten – beispielsweise durch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen oder als Mentor:innen. So entsteht ein Pool an „Silbertalenten“.

### Offboarding-Checkliste (2025)

Offboarding ist ein strukturierter Prozess, der einen reibungslosen und respektvollen Übergang beim Ausscheiden eines/einer Mitarbeiters/Mitarbeiterin aus dem Unternehmen gewährleistet. Ob durch einen neuen Job oder den Ruhestand – ein professioneller Ausstieg stärkt die Unternehmenskultur und den Ruf.

#### Austrittsbenachrichtigung

- Erfassen Sie den letzten Arbeitstag des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin.
- Informieren Sie das Team und die wichtigsten Stakeholder über den Abgang.
- Richten Sie bei Bedarf die Kommunikation mit externen Partnern aus.

#### Administrativer Abschluss

- Dokumente fertigstellen (Kündigung, Vereinbarungen usw.).
- Bearbeiten Sie ausstehende Leistungen und Zahlungen (Urlaub, Gehalt, Ausrüstung).
- Erstellen und unterzeichnen Sie eine Übergabe-Checkliste (Laptop, Schlüssel, Karten).



## Off-Boarding – Austrittsgespräch

### IT- und Zugangsdeaktivierung

- Deaktivieren oder übertragen Sie den E-Mail-, System- und Tool-Zugriff.
- Sorgen Sie für die sichere Übertragung digitaler Dateien, Anmeldeinformationen und Konten.

### Wissenstransfer

- Planen Sie die Übergabe von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
- Organisieren Sie ein Übergangstreffen mit dem/der Nachfolger:in oder dem Team.
- Dokumentieren Sie wichtige Verfahren und Kontakte.

### Abschlussgespräch\*\*

- Planen und führen Sie ein Abschlussgespräch (vorzugsweise anonym).
- Sammeln Sie Feedback zu Management, Kultur und Prozessen.
- Verfolgen Sie Muster und implementieren Sie bei Bedarf Verbesserungen.

### Besondere Überlegungen für den Ruhestand

- Bereiten Sie einen symbolischen Abschied vor (Veranstaltung, Geschenk, Urkunde).
- Unterstützen Sie Rentner:innen bei der Mentor:innentätigkeit/ Wissensvermittlung.
- Bieten Sie Möglichkeiten zur Vernetzung an (Alumni-Club, Beraterfunktionen).

### Letzte Schritte und zukünftiger Kontakt

- Notieren Sie die Kontaktdaten für zukünftige Referenzen oder Wiedereinstellungen („Boomerang“-Mitarbeiter:in).
- Fördern Sie eine respektvolle Abschiedskultur und Networking-Möglichkeiten.



## Off-Boarding – Austrittsgespräch

**\*Boomerang-Mitarbeiter:innen** sind ehemaliger Mitarbeiter:innen, die nach einiger Zeit zum selben Unternehmen zurückkehren.

### Warum ist es wichtig, dies im Offboarding-Formular zu erwähnen?

Wenn der Abschied respektvoll und offen gehandhabt wird, besteht die Möglichkeit, dass die Person:

- später in das Unternehmen zurückkehren, nachdem Sie sich als wertvolle:r Mitarbeiter:in erwiesen haben,
- das Unternehmen als guten Arbeitgeber weiterempfehlen,
- eine positive Beziehung weiter pflegt (z. B. für eine zukünftige Zusammenarbeit als externe:r Berater:in, Gutachter:in usw.).

### \*\*Was sind Austrittsgespräche?

Austrittsgespräche sind strukturierte Gespräche oder schriftliche Fragebögen, die beim Ausscheiden von Mitarbeiter:innen aus dem Unternehmen durchgeführt werden. Ziel ist es, Feedback zu den Erfahrungen der/des Mitarbeiterin/Mitarbeiters einzuholen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die Tür für eine zukünftige Zusammenarbeit offen zu halten. Sie sind ein wichtiger Bestandteil des Offboarding-Prozesses und helfen Unternehmen, die Mitarbeiterbindung, die Führung und die Arbeitskultur zu verbessern.

### Abschlussgespräch – Fragebogen

Ziel eines Austrittsgesprächs ist es, am Ende des Arbeitsverhältnisses ehrliches Feedback von Mitarbeiter:innen einzuholen. Dies trägt dazu bei, das Arbeitsumfeld, die Führung und die internen Prozesse zu verbessern. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Bitte antworten Sie aufrichtig.

### Gründe für den Austritt

Was war der Hauptgrund für Ihre Entscheidung, zu gehen?

---

War Ihre Entscheidung persönlich, beruflich oder beides?

---

Wären Sie geblieben, wenn die Umstände anders gewesen wären?

---



## Off-Boarding – Austrittsgespräch

### Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Wie würden Sie Ihre Rolle und Ihren Verantwortungsbereich bewerten?

---

Welche Aufgaben haben Ihnen am meisten/am wenigsten Spaß gemacht?

---

Waren Ihre Verantwortlichkeiten und Erwartungen klar?

---

### Arbeitsumfeld und Beziehungen

Wie würden Sie Ihre Beziehungen zu Kolleg:innen und Vorgesetzten beschreiben?

---

Haben Sie sich als Teil des Teams gefühlt?

---

Wurden Sie bei Ihrer Arbeit ausreichend unterstützt?

---



## Off-Boarding – Austrittsgespräch

### Entwicklung und Chancen

Hatten Sie Gelegenheit, zu lernen und sich weiterzuentwickeln?

---

Hätten Sie sich mehr Mentoring, Schulungen oder Herausforderungen gewünscht?

---

### Organisation und Kultur

Wie würden Sie die Unternehmenskultur beschreiben?

---

Was könnte die Organisation verbessern?

---

Haben Sie sich gehört und respektiert gefühlt?

---



## Off-Boarding – Austrittsgespräch

### Rückmeldung

Was haben Sie an der Arbeit hier am meisten geschätzt?

---

Was würden Sie als Änderung vorschlagen?

---

Würden Sie dieses Unternehmen als guten Arbeitsplatz empfehlen?

---

### Fazit und Zukunft

Haben Sie eine Nachricht für Ihre Kolleg:innen oder Ihr Management?

---

Möchten Sie in Kontakt bleiben (z. B. als Mentor:in, Berater:in, Botschafter:in)?

---

Würden Sie sich vorstellen, in Zukunft in das Unternehmen zurückzukehren  
(Boomerang-Mitarbeiter:in)?

---

## Offboarding – Gespräch beim Ausscheiden

Offboarding (engl.) oder auch das Ausscheiden von Mitarbeiter:innen aus dem Unternehmen ist ein strukturierter Prozess, mit dem das Unternehmen die Beendigung des Arbeitsverhältnisses eines/einer Mitarbeiters/Mitarbeiterin regelt. Er umfasst administrative Schritte (z. B. Rückgabe von Arbeitsmitteln, Sperrung von Zugängen), Wissenstransfer, Durchführung eines Austrittsgesprächs und die Regelung der mit dem Arbeitsverhältnis verbundenen Rechte. Ziel ist es, einen respektvollen und reibungslosen Austritt zu gewährleisten, Feedback zu sammeln und eine positive Arbeitserfahrung zu bewahren, die das Ansehen des Unternehmens stärkt. Im Falle einer Pensionierung sollte das Offboarding neben den Standardverfahren (Verwaltung, Übergabe von Aufgaben, Austrittsgespräch) auch eine Anerkennung für langjährige Arbeit und einen würdigen Abschied umfassen. Dies ist eine Gelegenheit, symbolisch Dankbarkeit auszudrücken, die Verbindung zu den ehemaligen Mitarbeiter:innen aufrechtzuerhalten und den Transfer von Schlüsselwissen an die jüngere Generation sicherzustellen.

Für größere Organisationen kann die Pensionierung auch eine Gelegenheit sein, einen „Talentpool“ erfahrener Mitarbeiter:innen aufzubauen. Aktive Rentner:innen können weiterhin einen Beitrag leisten, beispielsweise durch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen oder als Mentor:innen. Auf diese Weise entsteht ein Pool an „silbernen“ Talenten.

## Austrittsgespräch

Austrittsgespräche sind strukturierte Gespräche oder schriftliche Fragebögen, die durchgeführt werden, wenn Mitarbeiter:innen das Unternehmen verlassen. Ihr Zweck ist es, Feedback über die Erfahrungen der Mitarbeiter:innen zu sammeln, Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und die Tür für eine zukünftige Zusammenarbeit offen zu halten. Sie sind ein wichtiger Teil des Austrittsprozesses und helfen Unternehmen dabei, die Mitarbeiter:innenbindung, die Führungsqualitäten und die Arbeitsplatzkultur zu verbessern.

### 3. Motivation, Werte und das Tool „Motivator“

Wie können wir Mitarbeiter:innen in der Holzindustrie besser verstehen und führen?

Jede:r Mitarbeiter:in hat eine eigene innere Logik, warum sie tun, was sie tun. Den einen treibt die Herausforderung an, die andere die Sicherheit, den dritten das Gefühl, einer Mission zu dienen. Wenn wir als Mitarbeiter:innen, Führungskraft oder Personalverantwortliche:r diese grundlegenden Unterschiede verstehen, können wir Menschen besser unterstützen, führen und halten. Motivation ist nicht universell, denn was Sie selbst motiviert, motiviert vielleicht Ihre Kolleg:innen nicht.

#### Was sind Werte und Motivation?

Werte sind tief verwurzelte Überzeugungen, die uns motivieren, unsere Interessen und unser Verhalten leiten. Sie definieren, was für uns gut ist, vor allem aber, was für uns wichtig ist. Sie sind der Grund, **WARUM** wir etwas tun.

Mit dem Wort Motivation können wir beschreiben, warum eine bestimmte Person etwas tut. Hinter unserer Motivation stehen Emotionen und Überzeugungen. Im Arbeitskontext ist die Arbeitsmotivation die Antwort auf die Frage, was für die Mitarbeiter:innen in einer Organisation wichtig ist und wie zufrieden sie damit sind.

#### Das Tool „MOTIVATOR“

Der Motivator ist ein Hilfsmittel, das mit Hilfe von zwei Fragebögen Individuen und der Organisation hilft zu verstehen:

- Was treibt ihn/sie bei der Arbeit an (motiviert ihn/sie)?
- Was ist ihm/ihr in Bezug auf die Karriere und die Zusammenarbeit mit anderen wichtig?

Motivator ist kein Diagnosetool – es handelt sich um einen Einblick. Die Ergebnisse werden nicht als „gut“ oder „schlecht“ bewertet, sondern als Spiegelbild der Sichtweise des Einzelnen auf sich selbst und seine Arbeit.

Die zwei Hauptkomponenten des Motivators:

### 1. Karriereanker

Grundlegende Orientierungen, denen sich die Einzelnen nur schwer entziehen können und die sie bei Entscheidungen über die eigene Karriere nicht leugnen wollen (und können).

### 2. Motivationsfaktoren

Was motiviert uns hier und jetzt? Z. B. Beziehungen, Aufstieg, Lob, Gehalt, Arbeitsinhalt, Befugnisse ...

### Karriereanker: wesentliche Merkmale

| Karriereanker                                  | Merkmale   | Hintergrundwert                       |
|--|--|---------------------------------------|
| Technisch-funktionales Anker                   | Solche Personen sind gerne hervorragende Fachleute in ihrem Arbeitsbereich. Sie streben nach Spezialisierung und fachlichen Herausforderungen in ihrem Bereich. Ihr Ziel ist es, Expert:innen zu werden. | <b>Wissen</b>                         |
| Managementanker                                | Solche Personen möchten Manag:inner sein. Sie streben nach Befugnissen und sind auf Problemlösung und Mitarbeiter:innenführung ausgerichtet.   | <b>Befugnisse, Führungspositionen</b> |
| Anker der Selbstständigkeit und Unabhängigkeit | Solche Personen wünschen sich Freiheit und Autonomie bei der Arbeit, um (klar definierte) Ziele zu erreichen. Oft arbeiten sie lieber alleine und mögen keine übermäßige Einmischung in ihre Arbeit.     | <b>Freiheit, Autonomie</b>            |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Anker der Sicherheit und Stabilität     | Solche Menschen wünschen sich ein sicheres und stabiles Arbeitsumfeld, das Kontinuität bietet. Sie vermeiden Risiken und mögen Routine.  | <b>Gefühl von Sicherheit und Stabilität</b> |
| Anker der unternehmerischen Kreativität | Solche Personen entwickeln gerne neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen und bringen diese auf den Markt. Indikatoren für den Erfolg dieses Ankers sind Eigentum und Geld.                       | <b>Eigentum, Schaffen</b>                   |
| Anker der Mission                       | Solche Menschen möchten einem höheren Ziel dienen. Es ist ihnen wichtig, anderen helfen zu können. Sie schätzen Organisationen mit denselben Werten.   | <b>Anderen helfen</b>                       |
| Anker der reinen Herausforderung        | Solche Menschen sind darauf ausgerichtet, Herausforderungen zu suchen und „unlösbare“ Probleme zu lösen. Routine demotiviert sie und langweilt sie.  | <b>Vielfalt, Herausforderungen</b>          |
| Anker des Lebensstils                   | Solche Personen sind darauf ausgerichtet, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen. Sie schätzen Arbeit, die ihnen die Integration beider Bereiche ermöglicht und flexible Arbeitgeber:innen. | <b>Zeit, Vereinbarkeit</b>                  |

## Motivationsfaktoren

**Was motiviert uns hier und jetzt?** Zum Beispiel: Beziehungen, beruflicher Aufstieg, Lob, Gehalt, sinnvolle Arbeit, Autorität..

Die Faktoren können sich mit der Zeit und den Erfahrungen ändern, daher ist es sinnvoll, sie gelegentlich zu überprüfen. Wir überprüfen auch, welche Faktoren mit den Karriereankern korrelieren.

### → **Gehalt**

Die Höhe der finanziellen Vergütung für die geleistete Arbeit, die wettbewerbsfähig ist und den Wert der Arbeit des Individuums widerspiegelt.

### → **Zwischenmenschliche Beziehungen**

Die Qualität der Interaktionen und der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter:innen, die ein positives, motivierendes Arbeitsumfeld schafft und die Teamarbeit fördert.

### → **Inhalt der Arbeit**

Interessante, anregende und sinnvolle Aufgaben, die das Individuum ausführt.

### → **Lob und Anerkennung**

Regelmäßiges Lob und Anerkennung für gut geleistete Arbeit, die das Gefühl der Wertschätzung, der Wahrnehmung und der Zugehörigkeit stärken.

### → **Herausforderungen**

Übernahme anspruchsvoller Aufgaben und Erreichen schwer erreichbarer Ziele, was ein dynamisches und niemals langweiliges Arbeitsumfeld gewährleistet.

### → **Belohnung für die Arbeit**

Zusätzliche materielle oder immaterielle Anreize (z. B. Weiterbildung, neue Ausrüstung ...), die mit erfolgreicher Arbeit verbunden sind.

### → **Vorteile**

Zusätzliche Vorteile, die allen Mitarbeiter:innen zur Verfügung stehen, wie z. B. spezielle Dienstleistungen (z. B. Massagen, Ernährungsberatung, kostenlose Sportaktivitäten, kostenlose Vitamine usw.), Räume für Erholung und Geselligkeit, Snacks usw., die zum allgemeinen Wohlbefinden beitragen.

→ **Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung**

Möglichkeiten zum Erlernen und zur Weiterentwicklung (fachlicher) Fähigkeiten, die persönliches und berufliches Wachstum ermöglichen.

→ **Klare Ziele**

Klar formulierte Anforderungen und Erwartungen sowie konkrete, messbare Ziele, die die Arbeit lenken und die Überwachung des Fortschritts ermöglichen.

→ **Feedback erhalten**

Regelmäßiges und konstruktives Feedback zur geleisteten Arbeit (was mache ich gut, was kann ich besser machen), das Verbesserungen ermöglicht und die Entwicklung fördert.

→ **Sicherheit des Arbeitsplatzes**

Stabilität des Arbeitsplatzes, die Unsicherheit verringert und damit ein Gefühl der Sicherheit vermittelt.

→ **Gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten**

Eine gute Beziehung zwischen Arbeitnehmer:innen und Vorgesetzten, die auf Vertrauen, Unterstützung und Kommunikation basiert.

→ **Arbeitsbedingungen**

Physische und ökologische Arbeitsbedingungen, einschließlich Ergonomie, Sicherheit und Arbeitszeit, die das Wohlbefinden und die Produktivität beeinflussen.

→ **Hohes Maß an Verantwortung**

Vertrauen seitens der Geschäftsleitung bei der Ausführung wichtiger Aufgaben und Befugnisse zur Entscheidungsfindung mit größerem Einfluss.

→ **Autonomie und Selbstständigkeit**

Freiheit bei der Arbeitsorganisation und der Wahl der Mittel zur Erreichung der Ziele, was die Unabhängigkeit fördert.

→ **Informiertheit**

Zugang zu zeitnahen und relevanten Informationen, die es allen Mitarbeiter:innen ermöglichen, den größeren Zusammenhang der Arbeit und der Entscheidungen in der Organisation zu verstehen.

→ **Ansehen der Arbeitsstelle**

Anerkennung und Respekt, die eine bestimmte Position innerhalb der Organisation und in der Gesellschaft genießt.

→ **Ansehen der Organisation**

Anerkennung und Respekt, die die Organisation in der Gesellschaft genießt und die bei den Mitarbeiter:innen Stolz und Vertrauen weckt (was sie auch nach außen zeigen).

→ **Leichte Arbeit**

Aufgaben, die keine übermäßige Anstrengung erfordern, eine schnelle Erledigung der Arbeit ermöglichen und keinen großen Stress verursachen.

→ **Aufstieg in der Hierarchie**

Möglichkeiten zum Aufstieg in eine höhere Funktion oder Position innerhalb der Organisationsstruktur, was oft mit mehr Verantwortung und einem höheren Gehalt und/oder Titel verbunden ist.

→ **Aufstieg in fachlicher oder lateraler Hinsicht**

Die Möglichkeit, fachlich anspruchsvollere oder vielfältigere Aufgaben zu übernehmen, ohne notwendigerweise in der Hierarchie aufzusteigen, was die persönliche Entwicklung und den Wissensaufbau ermöglicht.

→ **Erfolge bei der Arbeit**

Möglichkeiten, Ergebnisse und Erfolge zu erzielen, die das Gefühl der Erfüllung, Kompetenz und des eigenen Erfolgs stärken.

→ **Übereinstimmung mit den Werten**

Übereinstimmung der persönlichen Werte mit den Werten der Organisation oder der Art der Arbeit, was Authentizität und Sinnhaftigkeit der Arbeit ermöglicht.

→ **Einfluss auf Entscheidungen**

Möglichkeit der Mitwirkung bei Entscheidungen über wichtige Aspekte der Arbeit oder der Entwicklung der Organisation.

## **Warum ist es gut zu wissen, was unsere Mitarbeiter:innen motiviert?**

- Wir können leichter Entwicklungsgespräche führen,
- es ist einfacher, Mitarbeiter:innen zu halten,
- den richtigen Menschen am richtigen Platz,
- Auswahl neuer Mitarbeiter:innen,
- besseres Management.

## **Beispiel aus der Praxis (Holzindustrie)**

Ein Produktionsmitarbeiter, der Stabilität und Klarheit schätzt, wird sich in einem Umfeld mit festen Arbeitszeiten stärker engagieren. Eine junge Technikerin, die Herausforderungen und Wachstum sucht, benötigt möglicherweise abwechslungsreiche Aufgaben und Aufstiegsmöglichkeiten. Wenn wir beiden die gleichen Bedingungen bieten, wird die eine motiviert sein, der andere hingegen nicht. Ein Motivator hilft dabei, herauszufinden, was einen Menschen wirklich antreibt.

## **Wichtige Vorteile für das Unternehmen**

- Höhere Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen,
- geringere Fluktuation und stärkere Arbeitgeber:innenmarke,
- einfachere Auswahl von Talenten und interne Mobilität,
- ein Instrument zur Entwicklung der Mitarbeiter:innen und der Führungsqualitäten.

## 4. Durchsetzungsfähigkeit

### Was ist Durchsetzungsfähigkeit?

Durchsetzungsfähigkeit ist eine Art zu handeln, zu denken und zu kommunizieren, bei der wir sowohl verbal als auch nonverbal **klar und entschlossen** unsere Bedürfnisse, Gefühle, Wünsche und Meinungen auf eine Weise zum Ausdruck bringen, die sowohl uns selbst als auch unseren Gesprächspartner:innen gegenüber **respektvoll ist**.

Bei der assertiven Kommunikation suchen wir nach einer Lösung, die für beide Seiten gut ist. Wir gehen von der Position „Ich bin okay, du bist okay“ aus.

### Warum brauchen wir Durchsetzungsfähigkeit?

- Damit wir uns stärker fühlen und an unsere eigene Entscheidungsfähigkeit glauben. Stärke ist keine Überlegenheit!
- Dass wir anderen unsere Gedanken und Gefühle klar mitteilen und Verantwortung dafür übernehmen.
- Dass wir in unseren Beziehungen mit uns selbst zufrieden sind und ein gutes Selbstbild haben.
- Dass wir Konflikte effektiv lösen und zufriedenstellende zwischenmenschliche Beziehungen (privat und beruflich) haben.

### Ineffektives Verhalten: Persönlichkeitsprofile

#### Aggressiver Stil

Eine Person mit aggressivem Stil ist eine auffällige Person, die ihre Meinung ohne Zurückhaltung äußert. Es handelt sich um eine eigensinnige, impulsive und oft hyperaktive Person, die von ihrer eigenen Meinung sehr überzeugt ist und keine Widerrede duldet. Andere beschreiben sie als reizbar und ungeduldig. Aufgrund ihrer Nervosität, ihres unberechenbaren und wechselhaften Verhaltens haben Menschen oft Angst vor ihr. Sie lehnt Zurückhaltung und Zögern ab, was sie mit Faulheit und Passivität gleichsetzt.

#### Passiver Stil – unterwürfiger Stil

Eine Person mit einem passiven, unterwürfigen Kommunikationsstil ist meist still, vermeidet Diskussionen, äußert fremde Meinungen und nicht ihre eigenen, entschuldigt sich oft, wendet während des Gesprächs den Blick ab, lächelt oft und nickt. Sie vermeidet Verantwortung und unterwirft sich dem Willen anderer. Am

Ende ist eine solche Person enttäuscht, unzufrieden und verletzt und verachtet sich selbst wegen ihres Versagens. Passives Verhalten mindert ihr Selbstvertrauen, ihre Selbstachtung und ihr Selbstwertgefühl.

### **Manipulativer Stil**

Eine Person mit manipulativem Stil zeigt mehrere Gesichter. Ihre Reaktionen und Antworten hängen von den Menschen in ihrer Umgebung ab, damit sie die besten Chancen auf Erfolg hat. Sie verfügt über eine große Anpassungsfähigkeit, was von anderen als Mangel an Stabilität empfunden wird. Sie ändert häufig ihre Meinung und kann ihre eigenen Aussagen nach kurzer Zeit wieder widerrufen. Es fällt ihr schwer, einen Standpunkt einzunehmen und sich zu engagieren. Ihr Verhalten erinnert an das eines Chamäleons, da sie, um ihr Ziel zu erreichen, Aggressivität vortäuschen oder sich heuchlerisch verhalten kann, was bedeutet, dass sie Menschen einschüchtert. Sie kann auch passiv auftreten und aus dem Hintergrund agieren oder ihre Gesprächspartner:innen durch Schweigen dazu bringen, ihre Meinung zu sagen. Sie verwendet Formulierungen wie: „Seien wir ehrlich ... Sie können sich auf mich verlassen, ich werde Sie nicht verraten ... Um ehrlich zu sein ...“ Bei der Manipulation geht es um den Wunsch, sich auf Kosten anderer einen Vorteil zu verschaffen.

### **Passiv-aggressiver Stil**

Eine Person mit einem passiv-aggressiven Kommunikationsstil erkennt man daran, dass sie sarkastische Bemerkungen macht und sich sehr gerne und schnell in die Rolle des Opfers versetzt. Menschen mit diesem Stil sind Generäle nach der Schlacht, sie äußern ihre Meinung selten laut, zeigen ihre wahren Gefühle nicht und beschuldigen andere für ihre Frustrationen. Sie teilen ihren Gesprächspartner:innen ihre Gefühle und Meinungen nicht öffentlich mit, sondern versuchen hinter ihren Rücken alles zu tun, um ihre Ziele auf aggressive Weise zu erreichen.

## Wichtige Leitlinien für eine selbstbewusste Kommunikation

- Kommentare sollten IMMER auf der Ebene des Verhaltens und nicht der Persönlichkeit erfolgen.
- Seien wir neugierig, wenn es um die Seite unserer Gesprächspartner:innen geht.
- Wir drücken unsere Gefühle und Empfindungen KLAR und ehrlich aus, ohne dabei unsere eigenen Interessen oder die anderer zu gefährden.
- Wenn wir mit der Forderung unserer Gesprächspartner:innen nicht einverstanden sind, sagen wir entschlossen, aber respektvoll NEIN.
- Wir übernehmen Verantwortung für unser Verhalten und unsere Gefühle.
- Das Gespräch sollte ein Dialog sein, kein Monolog (beide Seiten sollten sich austauschen).
- Wir achten auf unsere Körpersprache, die selbstbewusst sein sollte und zu unserer Botschaft passen sollte. Wir achten auf unsere Haltung, was wir mit unserem Körper machen und ob wir Augenkontakt herstellen. Die Haltung sollte aufrecht sein, der Augenkontakt häufig.
- Wenn wir die Botschaft unserer Gesprächspartner:innen nicht verstehen, bitten wir ihn um eine Erklärung.
- Wir nehmen Komplimente an und bedanken uns dafür.
- Wenn wir zu aufgeregt sind, halten wir inne oder verschieben das Gespräch sogar.
- Wir sprechen über objektive Fakten.
- Wir stellen keine Vermutungen an und halten uns lieber an den Grundsatz „Wer nicht fragt, weiß es nicht“. Vermutungen sind ein sicherer Weg zu Missverständnissen und Konflikten.
- Wir üben uns im aktiven Zuhören. Wir akzeptieren, was unsere Gesprächspartner:innen sagt, aber das bedeutet nicht, dass wir ihnen zustimmen. Wir warten nicht nur auf unseren Moment, um zu beweisen, dass wir Recht haben.
- Seien wir tolerant zueinander – unsere Meinungen sind gleichwertig, niemand ist weniger wichtig als der andere.
- Durch mein Verhalten und meine Einstellung zu mir selbst signalisieren wir anderen, wie sie sich mir gegenüber verhalten sollen.
- Wir verwenden **selbstbewusste Formulierungen** wie: „Nein, danke“, „Ich werde noch darüber nachdenken“, „Deine Hilfe wäre mir sehr willkommen“.

- Wir sprechen in der ersten Person Singular („Ich denke ...“). **Verwendung von Ich-Sätzen.** So vermitteln wir, wie wir uns fühlen, z. B.: „Ich bin nicht einverstanden“, statt „Du hast Unrecht!“.
- Verwendung einer klaren Ausdrucksweise, die **unsere Meinung und Gefühle** deutlich zum Ausdruck bringt. Z. B. Antworten: „Ja/Nein“, „Ich weiß/Ich weiß nicht“. Vermeiden wir unklare, zweideutige Antworten wie z. B.: „Ich werde sehen“, „Lieber nicht“ usw.
- Beherrschen wir unsere Gefühle: Reagieren wir ruhig und nicht spontan.
- Beginnen wir mit kleinen Schritten.
- Kontrollieren wir unsere Stimme und Intonation (auch durch ruhiges Atmen).



## Einige Strategien für eine selbstbewusste Kommunikation

### Wie man selbstbewusst spricht

Ich fühle \_\_\_\_\_ (geben Sie die Emotion an).

Wenn Sie \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (Beschreiben Sie das Verhalten der anderen Person).

Ich möchte / ich bitte darum, dass \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (Geben Sie an, was passieren oder geändert werden soll).

### Beispiele

| ANSTELLE VON                       | SAGEN SIE  |
|------------------------------------|--|
| „Du nimmst dir nie Zeit für mich!“ | „Wenn du dir keine Zeit für mich nimmst, tut mir das weh / Ich fühle mich vernachlässigt.“   |
| „Du hörst mir nie zu!“             | „Ich möchte wirklich, dass Sie mir zuhören. Wenn Sie das nicht tun, fühle ich mich nicht respektiert.“                                 |
| „Du kommst immer zu spät.“         | „Wenn du zu spät kommst, mache ich mir Sorgen. Ruf das nächste Mal bitte an.“ / „Es ist mir wichtig, dass du meine Zeit respektierst.“ |

## Modul 3: Marketing- und Markenstrategie

In diesem Modul lernen Sie, wie Sie eine starke Marke für Ihr Unternehmen aufbauen und diese sowohl für Kund:innen als auch für potenzielle Mitarbeiter:innen effektiv positionieren können. Mithilfe praktischer Tools wie dem Canvas-Modell für Marketingstrategien und der Erstellung von Personas (auch Persönlichkeitsprofilen) lernen Sie, Zielgruppen zu definieren, Kommunikationskanäle auszuwählen und die Entscheidungsphasen von Kund:innen oder Bewerber:innen zu bestimmen.

| Thema  | Wichtige Erkenntnisse   |
|--|---|
| Grundlagen der Marke                               | Wie Sie Ihre Marke für Kund:innen (Qualität, Werte) und Mitarbeiter:innen (Kultur, Wachstumschancen) präsentieren.                                      |
| Personas   | Wie Sie Personas erstellen, um sich in Kund:innen und Arbeitssuchende hineinzuversetzen.  |
| Zielgruppe   | Wie Sie Zielgruppen von Kund:innen und Arbeitssuchenden definieren.   |
| Kommunikationskanäle                               | Wie Sie die beste Kombination aus digitalen und traditionellen Kanälen für jede Zielgruppe auswählen.   |
| Entscheidungsphasen von Kund:innen/ Bewerber:innen | Welche Phasen durchlaufen Kund:innen oder Bewerber:innen bei ihrer Entscheidungsfindung?  |
| Praktische Aufgaben                                | Wie Sie das Canvas-Modell für die Marketingstrategie ausfüllen, Personas definieren, Kanäle auswählen und eine konsistente Kommunikation sicherstellen. |

Unternehmer:innen brauchen einen Plan oder eine effektive Strategie, um erfolgreich zu sein. Damit Strategien erfolgreich sind, müssen sie prägnant und für alle Mitarbeiter:innen verständlich sein. Deshalb legen wir mit Hilfe des Canvas-Modells den Grundstein für eine effektive Positionierung der Arbeitgeber:innenmarke und der Marke, die wir nach außen kommunizieren. Beides ist für den Erfolg unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Mithilfe des Canvas-Modells, das Sie am Ende für Ihr Unternehmen ausfüllen werden, lernen Sie die verschiedenen Schritte kennen, die für die Schaffung einer effektiven Marke erforderlich sind.

# CANVAS FÜR MARKETING

Erstellt von:

Datum:

## PRODUKT



Über das Produkt und seinen Hauptfunktionen  
Welches Produkt wird analysiert? Welche Funktionen sind wichtig? Was muss am Produkt, der Verpackung oder den Shared Services geändert werden?

## POSITIONIERUNG



Beschreiben Sie, wie Ihr Produkt vom Markt wahrgenommen werden soll.  
Wie möchten wir wahrgenommen werden? Macht uns diese Wahrnehmung einzigartig? Bietet diese Wahrnehmung einen Mehrwert für Kund:innen?

## MITTEILUNG



Definieren Sie Ihr Werteverversprechen und das Motto Ihrer Kommunikationskampagnen.  
Was ist das Hauptkonzept unserer Kommunikation? Was ist der Slogan oder das Motto der Kampagne? Welcher Nutzen oder welches Konzept soll verstärkt werden?

## KOMMUNIKATION



Um Segmente zu erreichen, sollten neue Medien genutzt werden. Nutzen Sie PR-Kanäle und Methoden zur Kundengewinnung.  
Einige Beispiele: Soziale Medien, E-Mail-Marketing, Fernsehen, Radio, Zeitschriften, Kataloge, Social-Media-Verkäufe, Flyer, Werbetafel, ...

## SEGMENTE



Bestimmen Sie, welche Kundensegmente und -profile Sie mit Ihrer Kommunikationskampagnen ansprechen möchten.  
Einige Targeting-Kriterien: geografisch (Nachbarschaft, Stadt, Bundesland, Land) demografisch (Alter, Einkommen, Religion, Bildung) psychografisch (Persönlichkeit, Lebensstil) verhaltensbezogen (Gewohnheiten, Möglichkeiten, Vorlieben)

## UNTERSCHIEDUNGS-MERKMAL



Identifizieren Sie die Merkmale, die Ihr Produkt von anderen unterscheiden. Was macht Ihr Angebot einzigartig?  
Welche Eigenschaften zeichnen unser Produkt aus? Warum kaufen Kund:innen bevorzugt bei uns? Welcher Nutzen oder Vorteil zeichnet uns aus?

## WETTBEWERB



Identifizieren Sie Ihre Hauptkonkurrent:innen und deren Stärken. Berücksichtigen Sie auch mögliche Ersatzprodukte und andere Alternativen für Kund:innen.  
Wie ist die Position der Hauptkonkurrent:innen? Wie konkurrieren die Wettbewerber:innen? Welche Ersatzprodukte könnten unser Geschäft beeinträchtigen?

## MARKE



Definieren Sie die Merkmale und Konzepte, die Ihre Marke aufweisen soll. Fügen Sie einen Slogan, Farben, Formen usw. hinzu.  
Was ist das Kernkonzept der Marke? Müssen Attribute geändert werden? Welche Wahrnehmung soll die Marke hervorruhen?

## VERTEILUNG



Strategien zur Wertschöpfung entlang der gesamten Vertriebskette.  
Welche Vertriebskanäle gibt es? Wie lässt sich der Vertrieb steigern? Wie lässt sich über die Vertriebskette ein Mehrwert schaffen?

## VERBRAUCHER VERHALTEN



Identifizieren Sie die wichtigsten Merkmale des Kundenverhaltens, Schwachstellen, Probleme, Wünsche, Ängste, Kaufauslöser, Motivationen usw.  
Welche Sorgen und Ängste hat der Kunde/die Kundin? Wie suchen Kund:innen nach einer Lösung? Was könnte das Bedürfnis der Kund:innen auslösen? Welche Probleme möchte der Kunde/die Kundin lösen?

## MARKETINGZIELE



Bestimmen Sie die Ziele Ihres Marketingplans.  
Was möchten Sie mit diesem Marketingplan erreichen? Welchen Zeitraum deckt dieser Plan ab? In welchem Zusammenhang steht er mit der strategischen Planung des Unternehmens?

## METRISCH



Identifizieren Sie wichtige Indikatoren, die Sie überwachen müssen, um die Implementierungsergebnisse zu verfolgen.  
Wie werden wir die Ergebnisse bewerten? Welche Indikatoren werden wir überwachen? Welche Ziele müssen erreicht werden?

## BUDGET



Bestimmen Sie die Ressourcen, die zur Umsetzung des Plans erforderlich sind. Berücksichtigen Sie dabei Personal, Zeit, Wissen, Geldmittel und Budgets.  
Wie lange dauert die Umsetzung der Maßnahmen? Welches Personal und welche Kompetenzen werden benötigt? Wie hoch ist der finanzielle Aufwand für diesen Plan? Woher kommen die Mittel?

# 1. Warum Personas erstellen

Eine der effektivsten Techniken bei der Marketingplanung ist die Erstellung von Personas – das sind typische Käufer:innen oder Kandidat:innen, die wir uns als reale Personen vorstellen. Personas helfen uns, uns besser in unsere Kund:innen oder zukünftigen Mitarbeiter:innen hineinzusetzen und ihre Bedürfnisse, Wünsche und Gewohnheiten besser zu verstehen.

Bei der Erstellung von Personas definieren wir so viele Merkmale wie möglich:

- Alter,
- Bildung,
- Familienstand,
- Hobbys und Interessen,
- Werte,
- Einkaufsgewohnheiten.

Es ist auch hilfreich, wenn Sie der Person **einen Namen und ein „Gesicht“** geben, da Sie sich so leichter mit ihr identifizieren können. Da wir selten nur eine Gruppe von Menschen ansprechen, ist es ratsam, mehrere Personen zu erstellen, z. B. eine für Käufer:innen und eine für Arbeitssuchende. Dies hilft dem Unternehmen bei allen weiteren Marketingentscheidungen.

- **Visualisierung von Kund:innen und Mitarbeiter:innen:** Eine Persona ist eine imaginäre, aber detailliert definierte Person, die ein typisches Mitglied der Zielgruppe repräsentiert. Sie ermöglicht es dem Unternehmen, sich vorzustellen, an wen es verkauft und für wen es seine Kommunikation vorbereitet.
- **Fokussierung der Kommunikation:** Anstatt allgemein anzusprechen, kann das Unternehmen Botschaften formulieren, die für eine bestimmte Person relevant sind (z. B. ein junger Tischler, der eine feste Anstellung sucht, oder eine Architektin, die nach nachhaltigen Materialien sucht).
- **Besseres Verständnis der Bedürfnisse:** Mit einer Persona kann ein Unternehmen die Schwachstellen (Pain Points), Motivatoren und Werte von Kund:innen oder Arbeitssuchenden leichter erkennen.
- **Entscheidungsstrategie:** Personas helfen bei der Auswahl der Kanäle, des Kommunikationsstils und der Gestaltung der Marke. Die Entscheidung kann immer mit der Frage überprüft werden: Würde das unsere Persona überzeugen?

## 2. Definition der Zielgruppe

Die Zielgruppe unterscheidet sich von der Persona. Während eine Persona eine Person ist (ein Individuum mit Namen, Alter und Gewohnheiten), ist die Zielgruppe eine größere Gruppe von Menschen, die gemeinsame Eigenschaften haben.

Um Kund:innen oder Arbeitssuchende erfolgreich anzusprechen, müssen wir wissen, wer überhaupt zu unserer Zielgruppe gehört. Zielgruppen können mehr oder weniger folgende gemeinsame Merkmale aufweisen:

- **Demografische Faktoren:** Alter, Einkommen, Bildung, Familienstand, Nationalität.
- **Geografische Faktoren:** Wohnort (Land, Region, Stadt oder Dorf, am Meer oder im Landesinneren ...).
- **Psychografische Faktoren:** Lebensstil, Persönlichkeit, Werte (z. B. Sportler:innen, Kulturschaffende, Verfechter:innen einer gesunden Lebensweise usw.).
- **Verhaltensfaktoren:** Wie oft nutzen sie das Produkt/die Dienstleistung, warum nutzen sie es, wie loyal sind sie gegenüber der Marke?

### Für Käufer:innen:

- **Demografisch:** Alter 30–55 Jahre, überwiegend Architekt:innen, Innenarchitekt:innen, Unternehmer:innen im Bauwesen.
- **Geografisch:** Mittel- und Nordeuropa, Regionen mit hoher Bautätigkeit.
- **Psychografisch:** Sie schätzen Nachhaltigkeit, Qualität und lokale Produktion.
- **Verhaltensbezogen:** Sie kaufen mehrmals im Jahr ein, suchen zuverlässige Lieferant:innen und vergleichen Preis und Qualität.

### Für potenzielle Mitarbeiter:innen:

- **Demografisch:** junge Menschen zwischen 18 und 30 Jahren (Auszubildende, Studierende der Holzverarbeitung) sowie ältere Meister mit langjähriger Erfahrung.
- **Geografisch:** maximal 30 Kilometer vom Firmensitz entfernt (sofern dies für das Unternehmen wichtig ist).
- **Psychografisch:** Sie suchen Stabilität, geregelte Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten.
- **Verhaltensbezogen:** Sie verfolgen Stellenanzeigen auf Online-Portalen, in sozialen Netzwerken und Empfehlungen von Bekannten.

### 3. Die Marke aus zwei Perspektiven

Eine Marke ist nicht nur ein Logo oder ein Firmenname, sondern **das gesamte Image des Unternehmens in den Augen der Kund:innen und Mitarbeiter:innen**. Sie ist das, was Menschen empfinden, wenn sie von einem Unternehmen hören, dessen Produkte sehen oder eine Anzeige lesen. Eine starke Marke bedeutet, dass ein Unternehmen klar kommuniziert, **wer es ist, was es anbietet und warum es sich von anderen unterscheidet**.

In der Holzindustrie ist die Marke besonders wichtig, da Unternehmen im Bereich Qualität, Tradition, Innovation und Zuverlässigkeit miteinander konkurrieren. Es ist wichtig, dass die Marke nicht nur auf **Kund:innen**, sondern auch auf **potenzielle Mitarbeiter:innen** ausgerichtet ist.

- **Für Kund:innen:** Die Marke vermittelt Werte wie Produktqualität, Nachhaltigkeit, modernes Design oder lokale Produktion.
- **Für Mitarbeiter:innen:** Die Marke als Arbeitgeber:innen zeigt, welches Arbeitsumfeld sie bietet, welche Entwicklungsmöglichkeiten es gibt und warum es sich lohnt, dem Team beizutreten.

Eine starke und einheitliche Marke verbindet also **Marketing und Personalwesen**: Die gleiche Botschaft über die Werte des Unternehmens muss nach außen (bei den Kund:innen) und nach innen (bei den Mitarbeiter:innen) erkennbar sein.

#### **Als Arbeitgeber:in (Employer Branding):**

- Das Unternehmen muss klar kommunizieren, warum es für Mitarbeiter:innen attraktiv ist: gute Bedingungen, Sicherheit, familienfreundliche Kultur, Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Wichtige Kanäle: soziale Netzwerke (LinkedIn, Facebook), Unternehmenspräsentationen auf Jobmessen, Video-Testimonials von Mitarbeiter:innen.

#### **Als Verkäufer:in (Customer Branding):**

- Das Unternehmen baut sein Image mit Werten auf: Nachhaltigkeit, Qualität, Innovation, lokale Tradition.
- Wichtige Kanäle: Website, Kataloge, soziale Netzwerke, Präsentationen auf Messen, Zusammenarbeit mit Architekt:innen und Designer:innen.



## Persona

Erstellen Sie Profile für mindestens zwei Personas: eine:n Arbeitssuchende:n und Ihre:n Käufer:in. Notieren Sie ihre wichtigste Eigenschaften: Alter, Beruf, Werte, Ziele, Erwartungen, Ängste.

| Arbeitssuchende  | Beschreibung (Beispiel: Anna, 24 Jahre alt, Absolventin der Holzverarbeitung) |
|--|---|
| Name der Persona                                       |   |
| Alter  |   |
| Beruf/Funktion   |   |
| Ausbildung   |   |
| Familienstand  |   |
| Hobbys, Interessen                                     |   |
| Werte  |   |
| Ziele  |   |
| Ängste/Herausforderungen                               |   |
| Verwendete Kanäle<br>(soziale Medien,<br>Websites ...) |   |



## Person

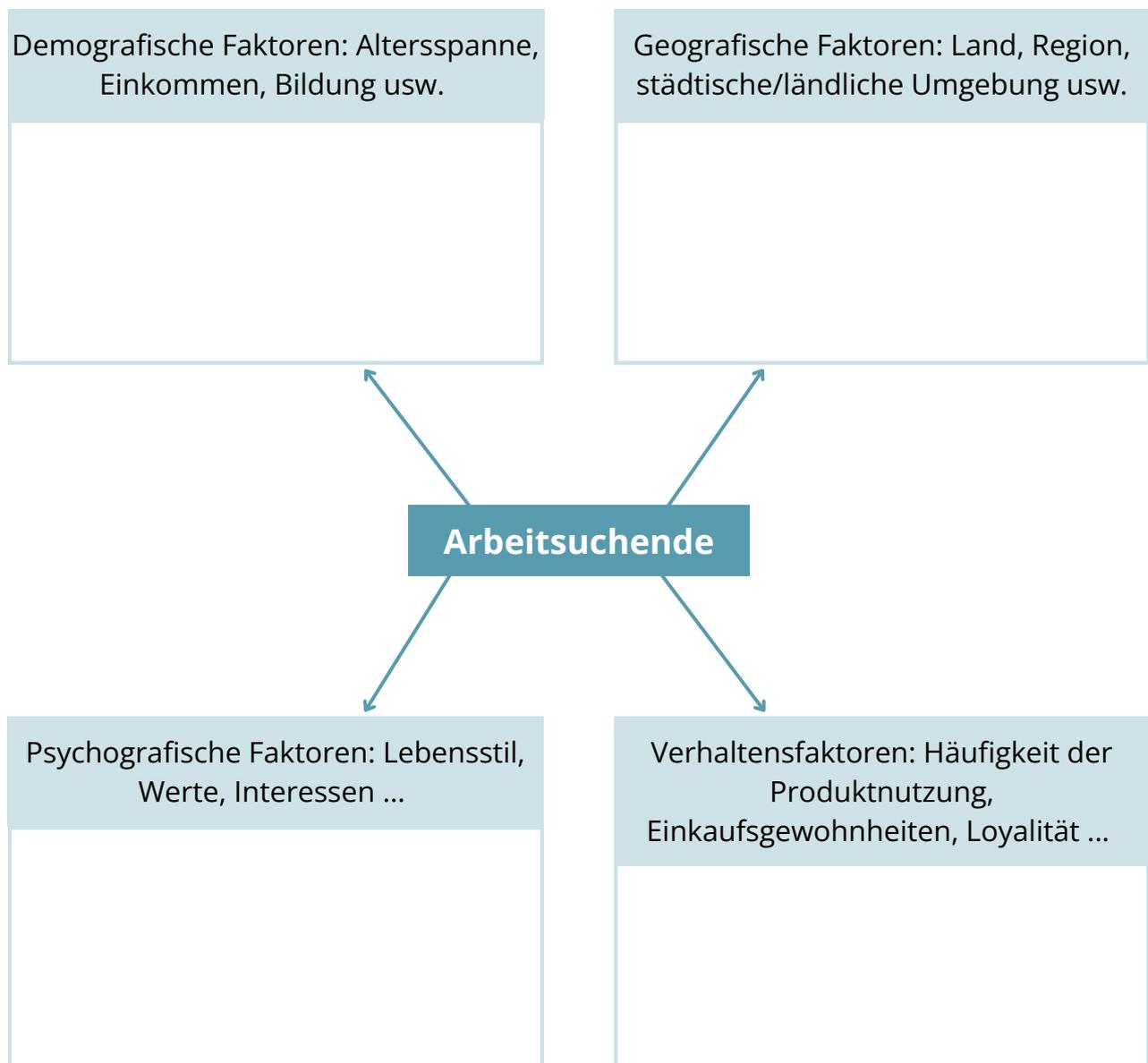
Erstellen Sie Profile für mindestens zwei Personas: eine:n Arbeitssuchende:n und Ihre:n Käufer:in. Notieren Sie deren wichtigste Eigenschaften: Alter, Beruf, Werte, Ziele, Erwartungen, Ängste.

| Käufer  | Beschreibung (Beispiel: Peter, 45 Jahre, Architekt, legt Wert auf nachhaltige Materialien) |
|---|--|
| Name der Persona                                    |  |
| Alter   |  |
| Beruf/Funktion                                      |  |
| Ausbildung  |  |
| Familienstand                                       |  |
| Hobbys, Interessen                                  |  |
| Werte   |  |
| Ziele   |  |
| Ängste/Herausforderungen                            |  |
| Verwendete Kanäle<br>(soziale Medien, Websites ...) |  |



## Zielgruppe: Arbeitssuchende

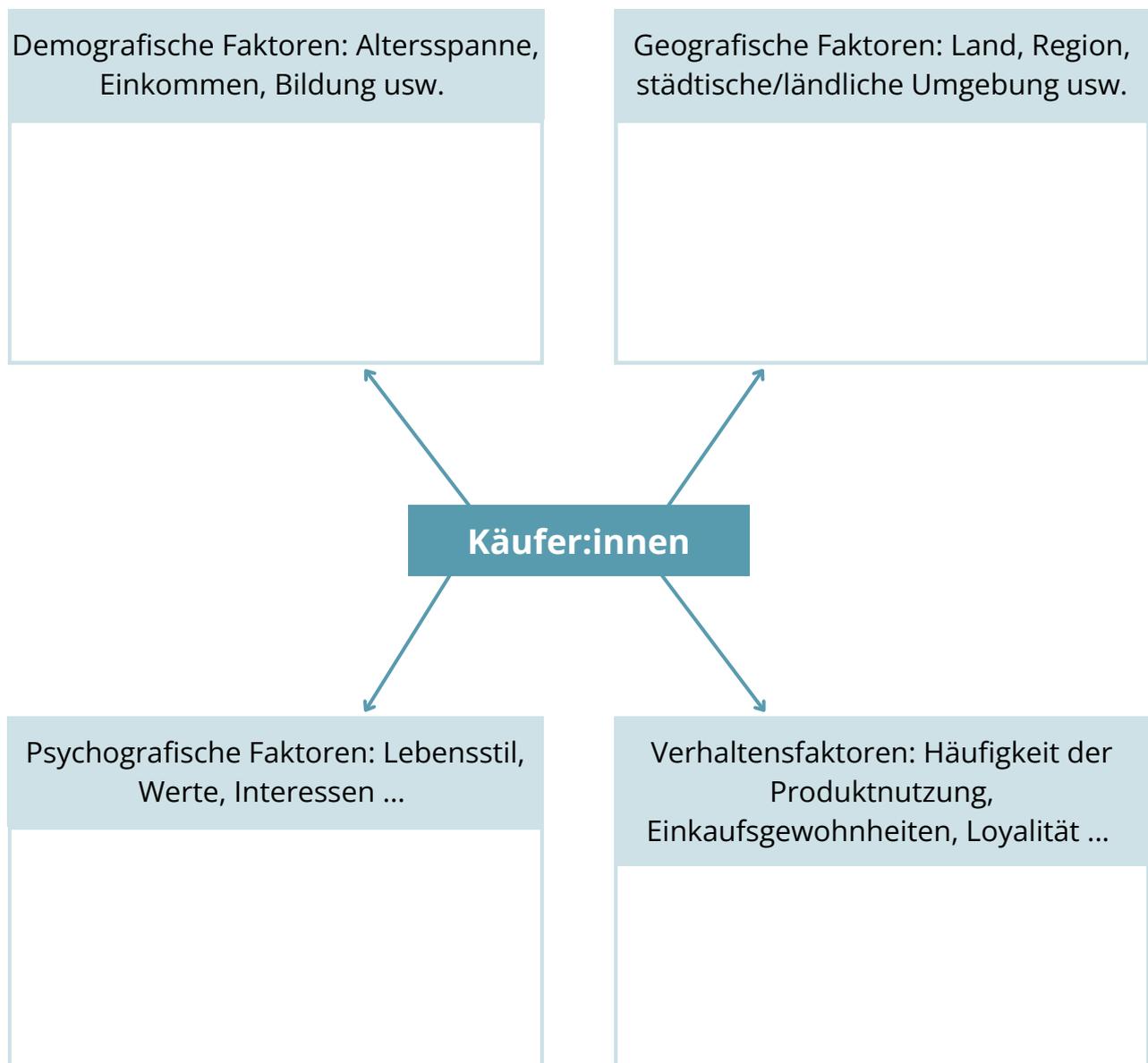
Definieren Sie die breitere Gruppe, die Ihre Persona repräsentiert. Z. B. Anna → junge Arbeitssuchende in der Holzindustrie.





## Zielgruppe: Käufer:innen

Definieren Sie die breitere Gruppe, die Ihre Persona repräsentiert. Peter → Architekt und Designer in der EU.



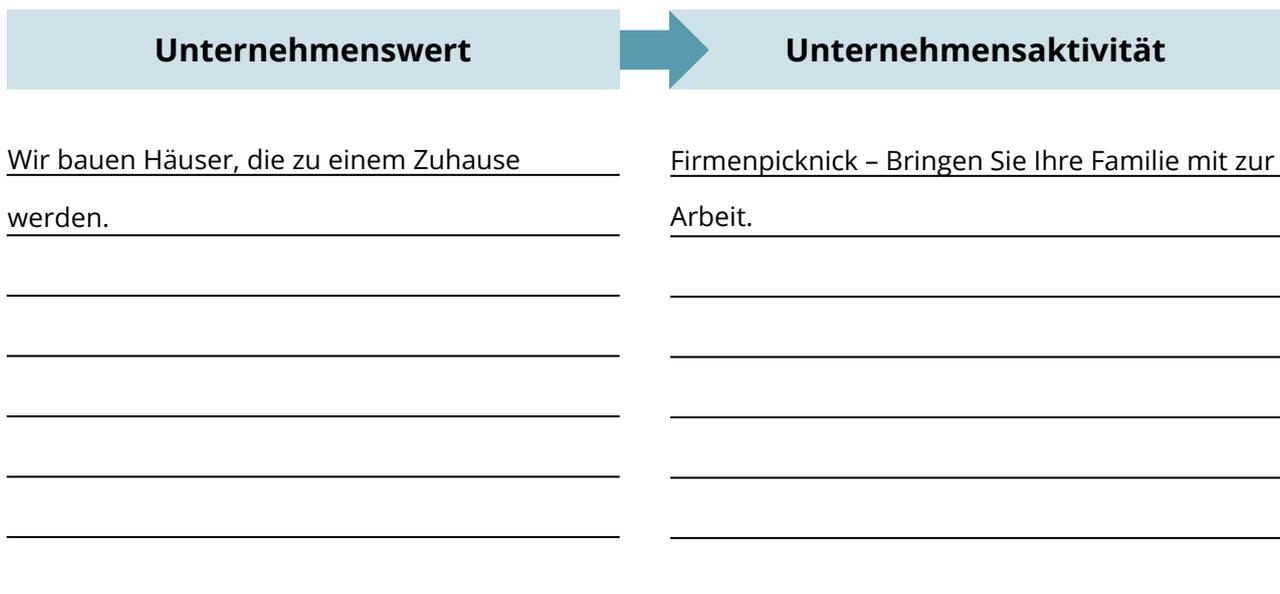


## Marke

Wie präsentiert sich das Unternehmen nach außen? Notieren Sie mindestens 3 Schlüsselmerkmale, die das Unternehmen Jobsuchenden vermitteln möchte und mindestens 3 Merkmale, die es Kund:innen vermitteln möchte.

| Aspekt             | Beispiele für Funktionen/Nachrichten                                  | Funktionen/Meldungen |
|--------------------|---|----------------------|
| Als Arbeitgeber:in | z.B. Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen, angenehmes Team        |                      |
| Als Verkäufer:in   | z. B. nachhaltige Materialien, Qualität, Innovation, lokale Tradition |                      |

Denken Sie über die Werte Ihres Unternehmens nach und darüber, wie Sie diese Ihren Mitarbeiter:innen vermitteln.



## 4. Auswahl der Kanäle auf der Grundlage der Zielgruppe

Wenn ein Unternehmen seine Zielgruppe und seine Marke definiert hat, muss es sich die Frage stellen: **Wie vermitteln wir unsere Botschaft den Menschen?** Diese Kanäle werden **als Kommunikationskanäle** bezeichnet.

Kanäle können sein:

- **traditionell** (Messen, gedruckte Kataloge, lokale Medien, Mundpropaganda),
- **digital** (Website, soziale Netzwerke, E-Mail-Marketing, Online-Werbung).

Jede Zielgruppe nutzt die Kanäle auf ihre eigene Weise, daher ist es von entscheidender Bedeutung, dass das Unternehmen die richtigen Kanäle für jede Person auswählt und diese konsequent nutzt.

Eine gute Auswahl der Kanäle ermöglicht:

- die Botschaften erreichen **die richtige Person zur richtigen Zeit**,
- die Stärkung **der Markenbekanntheit**,
- das Unternehmen **kann die Ergebnisse** leichter **messen** (wie viele Anmeldungen, wie viele Anfragen).

### Warum ist das wichtig?

- Wenn wir den falschen Kanal wählen, erreicht die Nachricht nicht die Zielgruppe.
- Verschiedene Zielgruppen haben unterschiedliche Gewohnheiten: Junge Arbeitssuchende sind auf **Instagram, TikTok und Jobportalen** aktiv, während Architekt:innen und Einkäufer:innen im B2B-Segment auf **LinkedIn, Messen und in Fachzeitschriften** aktiv sind.
- Ein guter Ansatz ist **eine Kombination** aus traditionellen (Messen, Printmedien, persönliche Kontakte) und digitalen (Internet, soziale Netzwerke, E-Mail-Marketing) **Kanälen**.

### Wie wählt man die Kanäle aus?

1. **Definieren Sie die Persona** → Z. B. Anna, 24 Jahre alt, Arbeitssuchende.
2. **Finden Sie heraus, wo sie aktiv ist** → Soziale Netzwerke, Jobportale, TikTok.

3. **Passen Sie die Botschaft an** → Für Annas Generation betonen Sie die Entwicklungsmöglichkeiten, die Stabilität und die Unternehmenskultur.
4. **Messen Sie die Ergebnisse** → Beobachten Sie, welcher Kanal die meisten Registrierungen oder Anfragen generiert.



## Kanalmatrix pt1

Definieren Sie die Zielgruppe, wo sie aktiv ist und warum Sie diese Kanäle gewählt haben.

| Zielgruppe                                     | Kanäle  | Warum dieser Kanal?   |
|--|---|---|
| Arbeitssuchende – junge Menschen               | Instagram, TikTok, Jobportale (AMS, Steirerjobs,...), Schulen/Karrierezentren           | Junge Menschen verfolgen kurze Videos, Anzeigen und Empfehlungen und suchen online nach Jobs                    |
| Arbeitssuchende – Berufserfahrene              | Facebook, persönliche Empfehlungen, lokale Anzeigen, Gewerkschaften, Jobmessen          | Diese Gruppe vertraut ihrem persönlichen Netzwerk, ist weniger digital aktiv, aber auf Facebook präsent         |
| Käufer:innen – Architekt:innen, Designer:innen | LinkedIn, Zeitschriften, Messen – Stellenanzeigen, eigene Projekte (Fotos + Text – PR). | Sie legen Wert auf Professionalität, Referenzprojekte und suchen nach nachhaltigen Materialien und Innovationen |



## Kanalmatrix pt2

Definieren Sie die Zielgruppe, wo sie aktiv ist und warum Sie diese Kanäle gewählt haben.

| Zielgruppe                                    | Kanäle  | Warum dieser Kanal?   |
|---|---|---|
| Kund:innen –<br>kleine<br>Unternehmen         | E-Mail-Marketing,<br>Kataloge, LinkedIn-<br>Gruppen, Direktanrufe | Kund:innen<br>vergleichen Preis und<br>Qualität, erwarten<br>klare Informationen<br>und persönlichen<br>Kontakt |
| Die breite<br>Öffentlichkeit<br>(Markenimage) | Website, Facebook, PR-<br>Artikel, lokale Medien,<br>YouTube      | Wir bauen einen<br>guten Ruf und<br>allgemeine<br>Anerkennung auf   |



## Ihre Kanalmatrix

Identifizieren Sie für jede erstellte Persona mindestens drei Kanäle, über die Sie sie ansprechen möchten. Beschreiben Sie, warum Sie diese Kanäle gewählt haben. Bewerten Sie, welcher Inhalt (Video, Artikel, Event, Post) für den jeweiligen Kanal am besten geeignet ist.

| Zielgruppe | Kanäle | Warum dieser Kanal? |
|------------|--------|---------------------|
|            |        |                     |
|            |        |                     |
|            |        |                     |



## Ihre Kanalmatrix

Identifizieren Sie für jede erstellte Persona mindestens drei Kanäle, über die Sie sie ansprechen möchten. Beschreiben Sie, warum Sie diese Kanäle gewählt haben. Bewerten Sie, welcher Inhalt (Video, Artikel, Event, Post) für den jeweiligen Kanal am besten geeignet ist.

| Zielgruppe | Kanäle | Warum dieser Kanal? |
|------------|--------|---------------------|
|            |        |                     |
|            |        |                     |
|            |        |                     |

## 5. Entscheidungsphasen

Alle Kund:innen oder Bewerber:innen durchlaufen vor ihrer Entscheidung – ob sie ein Produkt kaufen oder sich auf eine Stelle bewirben – bestimmte **Schritte**. Diese Schritte bezeichnen wir als Customer Journey oder Candidate Journey.

In der Regel unterscheiden wir zwischen vier Hauptphasen:

1. **Bewusstsein (engl. Awareness):** Die Person hört zum ersten Mal von dem Unternehmen (als Arbeitgeber:in oder Verkäufer:in).
2. **Überlegung (engl. Consideration):** Die Person beginnt, aktiv über das Unternehmen nachzudenken (soll sie sich auf die Ausschreibung bewerben, Angebote vergleichen).
3. **Entscheidung (engl. Decision):** Die Person trifft eine Entscheidung (Bewerbung um eine Stelle oder Kauf eines Produkts).
4. **Bindung/Empfehlung (engl. Retention/Advocacy):** Die Person bleibt im Unternehmen bzw. wird Stammkund:in und empfiehlt es weiter.

Das Verständnis der Customer Journey oder Candidate Journey ist von entscheidender Bedeutung, da es dem Unternehmen hilft, **in jeder Phase die richtigen Botschaften und Kanäle auszuwählen**. Wenn wir wissen, was eine Person denkt und was sie im Moment braucht, können wir ihr zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen zukommen lassen, was die Chancen für einen erfolgreichen Kauf oder eine erfolgreiche Einstellung erhöht.



## Reiseetappe: Beispiel

| Reiseetappe             | BEWUSSTSEIN   |
|-------------------------|---|
| Was macht die Person?   | Suche nach Informationen, Surfen im Internet                |
| Kanäle zur Adressierung | Soziale Netzwerke, PR-Artikel, Messen, Website              |
| Beispielinhalt          | Video zum Unternehmen, Artikel zur Tradition, LinkedIn-Post |

| Reiseetappe             | RÜCKSICHTNAHME   |
|-------------------------|--|
| Was macht die Person?   | Vergleicht Unternehmen/Angebote, liest Bewertungen                   |
| Kanäle zur Adressierung | Website, Jobportale, Kataloge, Referenzen                            |
| Beispielinhalt          | Stellenbeschreibungen, Produktkatalog, Mitarbeiter:innenempfehlungen |



## Reiseetappe: Beispiel

| Reiseetappe             | ENTSCHEIDUNG  |
|-------------------------|---|
| Was macht die Person?   | Entscheidet sich für die Bewerbung/den Kauf                       |
| Kanäle zur Adressierung | Direktkontakt (Telefon, E-Mail), Interviews, Angebote             |
| Beispielinhalt          | Personalisierte E-Mail, Projektpräsentation, Vorstellungsgespräch |

| Reiseetappe             | LOYALITÄT   |
|-------------------------|---|
| Was macht die Person?   | Bleibt im Angestelltenverhältnis/wird Stammkund:in                          |
| Kanäle zur Adressierung | Interne Kommunikation, Follow-up-E-Mails, Veranstaltungen                   |
| Beispielinhalt          | Vielen Dank für Ihren Einkauf, Video hinter den Kulissen, Mitarbeiterprämie |



## Reiseetappe: Arbeitssuchende

Wählen Sie eine Persona für den/die Jobkandidaten/Jobkandidatin aus.

Füllen Sie die Tabelle aus:

- Was macht die Person in jeder Etappe der Reise?
- Welche Kanäle sind am effektivsten?
- Welche Inhalte werden Sie vorbereiten?

Prüfen Sie abschließend, ob Ihre Marke über alle Phasen hinweg konsistent ist (so dass sie auf einer Messe nicht anders wirkt als online).

| Reiseetappe             | BEWUSSTSEIN |
|-------------------------|-------------|
| Was macht die Person?   |             |
| Kanäle zur Adressierung |             |
| Beispielinhalt          |             |

| Reiseetappe             | RÜCKSICHTNAHME |
|-------------------------|----------------|
| Was macht die Person?   |                |
| Kanäle zur Adressierung |                |
| Beispielinhalt          |                |



## Reiseetappe: Arbeitssuchende

| Reiseetappe             | ENTSCHEIDUNG |
|-------------------------|--------------|
| Was macht die Person?   |              |
| Kanäle zur Adressierung |              |
| Beispielinhalt          |              |

| Reiseetappe             | LOYALITÄT |
|-------------------------|-----------|
| Was macht die Person?   |           |
| Kanäle zur Adressierung |           |
| Beispielinhalt          |           |



## Reiseabschnitt: Käufer:in

Wählen Sie eine Käufer:innenpersönlichkeit aus.

Füllen Sie die Tabelle aus:

- Was macht die Person in jeder Etappe der Reise?
- Welche Kanäle sind am effektivsten?
- Welche Inhalte werden Sie vorbereiten?

Prüfen Sie abschließend, ob Ihre Marke über alle Phasen hinweg konsistent ist (so dass sie auf einer Messe nicht anders wirkt als online).

| Reiseetappe             | BEWUSSTSEIN |
|-------------------------|-------------|
| Was macht die Person?   |             |
| Kanäle zur Adressierung |             |
| Beispielinhalt          |             |

| Reiseetappe             | RÜCKSICHTNAHME |
|-------------------------|----------------|
| Was macht die Person?   |                |
| Kanäle zur Adressierung |                |
| Beispielinhalt          |                |



## Reiseabschnitt: Käufer:innen

| Reiseetappe             | ENTSCHEIDUNG |
|-------------------------|--------------|
| Was macht die Person?   |              |
| Kanäle zur Adressierung |              |
| Beispielinhalt          |              |

| Reiseetappe             | LOYALITÄT |
|-------------------------|-----------|
| Was macht die Person?   |           |
| Kanäle zur Adressierung |           |
| Beispielinhalt          |           |

## Modul 4: Tools in Aktion – vom Einblick zum Ergebnis

In diesem Modul lernen Sie, wie Sie digitale Tools für die Erstellung von Inhalten, die interne Kommunikation, das Projektmanagement und die Kontaktaufnahme mit Kund:innen und Kandidat:innen effektiv einsetzen können, um Ihr Wissen in konkrete Ergebnisse umzusetzen.

| Thema  | Wichtige Erkenntnisse  |
|--|--|
| Digitale Tools für Kommunikation und Inhalte | Wie Sie professionelle visuelle Inhalte, Stellenanzeigen, Beiträge in sozialen Netzwerken und Marketingmaterialien erstellen. Sie werden verstehen, wie Sie die richtigen Kanäle für verschiedene Zielgruppen auswählen. |
| Projekt- und Aufgabenmanagement              | Wie Sie Tools zur Organisation von Aufgaben, zur Überwachung von Verantwortlichkeiten und zum effektiven Projektmanagement in Ihrem Unternehmen einsetzen können.  |
| Interne Kommunikation und Zusammenarbeit     | Wie Sie die Teamarbeit und Transparenz mit Hilfe von digitalen Notizen, Messaging-Apps, Cloud-Speichern und Kollaborationsplattformen verbessern können.   |
| Datenerfassung und Analyse                   | Wie Sie Feedback, Anmeldungen und Registrierungen über Online-Formulare sammeln. Wie Sie den Website-Traffic überwachen und die Wirksamkeit von Anzeigen messen, um Entscheidungen zu erleichtern.                       |
| Praktische Anwendung                         | Wie man die Tools in realen Unternehmensszenarien einsetzt, z. B. beim Verfassen von Beiträgen, Erstellen von Umfragen, Verwalten von Projekten und Planen von Besprechungen.  |

# 1. Wie man eine gute Stellenanzeige schreibt

## Verantwortung für die Erstellung einer Anzeige

In größeren Unternehmen sollte die Stellenanzeige von Personalabteilungsleiter:innen zusammen mit den Abteilungsleiter:innen erstellt werden, da diese die Anforderungen der Stelle am besten verstehen. Im Idealfall sollte auch die Person, die derzeit die Stelle innehat, in die Erstellung der Anzeige einbezogen werden, da sie mit den tatsächlichen Herausforderungen vertraut ist und die Arbeit genau beschreiben kann. Es ist empfehlenswert, die Anzeige auch von jemandem aus der Marketingabteilung überprüfen zu lassen, da die Anzeige auch das Image des Unternehmens widerspiegelt. In kleineren Unternehmen wird diese Aufgabe aufgrund begrenzter Ressourcen den Sekretär:innen, den Geschäftsführer:innen oder anderen Mitarbeiter:innen übertragen.

## Obligatorische grundlegende Informationen

Jede Stellenanzeige muss Folgendes enthalten:

- **Name und Logo des Unternehmens**, möglichst mit einer kurzen, ansprechenden Beschreibung.
- **Die Stellenbezeichnung** muss konkret und präzise sein, nicht abstrakt.
- **Die Abteilung**, in der der/die Bewerber:in arbeiten wird. Dies verdeutlicht auch den Inhalt der Stelle.
- **Arbeitsort** (oder Region, wenn es sich um eine Außendiensttätigkeit handelt).
- **Art der Beschäftigung**: Vollzeit/Teilzeit, befristet/unbefristet, Probezeit usw.
- **Bezahlung**: Geben Sie nach Möglichkeit den genauen Betrag oder zumindest eine Spanne „von-bis“ an, einschließlich zusätzlicher Leistungen wie Schulungen, Dienstwagen, Reisekosten, Sportgutscheine usw. Potenzielle Arbeitnehmer:innen haben das Recht, im Voraus das Anfangsgehalt oder die Gehaltsspanne zu erfahren.

## Stellenbeschreibung

Der wichtigste Teil der Anzeige – beschreiben Sie detailliert die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Erwartungen und Kompetenzen, die Sie suchen. Eine klare und genaue Beschreibung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie geeignete Bewerbungen erhalten.

## Gehalt – angeben oder nicht?

In Slowenien schreibt das Gesetz keine Angabe des Gehalts vor, daher verwenden Arbeitgeber:innen häufig Begriffe wie „attraktiv Entlohnung“ oder „nach Vereinbarung“ – was den Bewerber:innen jedoch nicht viel sagt. Wenn das angebotene Gehalt das Gehalt der Konkurrenz übersteigt, ist es ratsam, dies transparent anzugeben (klar angegebenes Brutto-/Netto Gehalt).

In Österreich ist die **Angabe des Mindestentgelts** in Stellenanzeigen **gesetzlich verpflichtend**. Arbeitgeber:innen müssen mindestens das **kollektivvertragliche oder gesetzlich geregelte Mindestgehalt** nennen.

In der Praxis wird zusätzlich häufig eine **Gehaltsspanne** angegeben, wenn das tatsächliche Gehalt von Erfahrung, Qualifikation oder Vordienstzeiten abhängt. Eine transparente Formulierung kann z. B. lauten: „Das Mindestentgelt beträgt € ... brutto/Monat. Eine Überzahlung ist je nach Qualifikation und Erfahrung möglich.“

Erwähnen Sie jedoch auch immaterielle Vorteile wie die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, flexible Arbeitszeiten, berufliche Weiterbildung, Weihnachtsgeschenke, Dienstwagen, Parkplätze usw.

## Anpassung an die Zielgruppe

Die Anzeige muss auf die Zielgruppe zugeschnitten sein: Für Programmierer:innen ist ein anderer Ton angemessen als für Tischler:innen. Stellen Sie das Unternehmen, seine Vision, seine Werte und seine tatsächliche Kultur vor, wobei Loyalität und Glaubwürdigkeit auf der Realität basieren sollten.

## Kontakt und offene Kommunikation

Geben Sie eine Kontaktperson oder einen Kanal an, über den die Bewerber:innen weitere Informationen erhalten können. Das schafft Offenheit und Freundlichkeit: Sie sind nicht nur ein Unternehmen, sondern auch zugängliche Arbeitgeber:innen, die somit bereit sind, zusätzliche Erklärungen zu geben.

## Struktur einer effektiven Anzeige

| Element                            | Beispiel für den Inhalt  |
|------------------------------------|--|
| <b>Verantwortliche</b>             | Personalchef:in + Abteilungsleiter:in (+ derzeitige Mitarbeiter:innen, Marketing).   |
| <b>Grundlegende Informationen</b>  | Name/Logo, Bezeichnung, Abteilung, Standort, Art der Beschäftigung, Gehalt und Zulagen.  |
| <b>Stellenbeschreibung</b>         | Detaillierte Aufgaben, Verantwortlichkeiten, erwartete Kompetenzen (z. B. Genauigkeit, selbstständiges Arbeiten, CNC-Kenntnisse usw.). |
| <b>Gehalt</b>                      | Klar angegeben oder Spanne mit Begründung.   |
| <b>Zusatzleistungen</b>            | Z. B. flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, Prämien, Parkplatz.   |
| <b>An die Zielgruppe angepasst</b> | Sprache und Tonfall entsprechend dem Profil (z. B. kreativ oder technisch).  |
| <b>Kontakt</b>                     | Platz für Fragen und zusätzliche Informationen. Auch eine Einladung zum Kaffee ist möglich.  |

## Wo soll die Stellenanzeige veröffentlicht werden?

### Slowenien

| Name des Mediums   | URL-Adresse   | QR-Code   |
|--|---|---|
| Agentur der Republik Slowenien für Beschäftigung (kostenlos) | <a href="https://www.ess.gov.si/delodajalci/#/">https://www.ess.gov.si/delodajalci/#/</a>   |    |
| Moje delo (kostenpflichtig)                                  | <a href="https://www.mojedelo.com/delodajalci">https://www.mojedelo.com/delodajalci</a>   |    |
| Optius (eine kostenlose Anzeige)                             | <a href="https://www.optius.com/delodajalci/optius-storitve/osnovni-oglas/">https://www.optius.com/delodajalci/optius-storitve/osnovni-oglas/</a> |  |
| Zaposlitev.info (kostenpflichtig)                            | <a href="https://zaposlitev.info/objavi-delo/">https://zaposlitev.info/objavi-delo/</a>   |  |
| Študentski servis (nur für Arbeit über Vermittlung)          | <a href="https://www.studentski-servis.com/podjetja">https://www.studentski-servis.com/podjetja</a>   |  |

## Österreich

| Name des Mediums             | URL-Adresse   | QR-Code  |
|------------------------------|---|--|
| Karriere                     | <a href="https://www.karriere.at/">https://www.karriere.at/</a>       |   |
| AMS                          | <a href="https://www.ams.at/">https://www.ams.at/</a>                 |   |
| Steirer Jobs<br>(Steiermark) | <a href="https://www.steirerjobs.at/">https://www.steirerjobs.at/</a> |  |

### Weitere Kommunikationskanäle

- Auf Ihren digitalen Kanälen (soziale Netzwerke).
- In Facebook-Gruppen für Arbeitssuchende, wie z. B. Ich suche/biete Arbeit
- Auf Ihrer Website, vielleicht in Ihrem Newsletter, falls Sie einen versenden.
- In lokalen Nachrichten, Zeitschriften.
- Mundpropaganda.

### Nutzung einer Personalagentur?

Ein Unternehmen kann eine Personalagentur in Anspruch nehmen, wenn es nicht genügend Zeit oder interne Ressourcen für die Suche nach neuen Mitarbeiter:innen hat, schnell eine:n geeignete:n Mitarbeiter:in einstellen möchte oder spezialisierte Fachkräfte benötigt, die auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu finden sind.



## Der Aufbau einer wirkungsvollen Anzeige

- Füllen Sie die Lücken aus, um Ihre Stellenanzeige zu erstellen.

| Element                          | Inhalt |
|----------------------------------|--------|
| Verantwortliche:r                |        |
| Grundlegende Informationen       |        |
| Stellenbeschreibung              |        |
| Gehalt                           |        |
| Vorteile                         |        |
| Auf die Zielgruppe zugeschnitten |        |
| Kontakt                          |        |

## 2. Canva: Grafikdesign für jedermann

### **Warum:**

- Einfaches Design-Tool, das keine Vorkenntnisse im Grafikdesign erfordert.
- Große Datenbank mit Vorlagen für Flyer, Social-Media-Beiträge und Präsentationen.
- Ermöglicht die schnelle Erstellung professioneller visueller Elemente.

### **Anwendungsbeispiel in der Holzindustrie:**

- Gestaltung einer Anzeige für Arbeitssuchende.
- Infografik zum Produktionsprozess.
- Visuelles Element für die Veröffentlichung auf Facebook oder LinkedIn (z. B. „Warum sollten Sie sich für unser Holz entscheiden?“).



## 3. Soziale Medien

### Warum:

- Kostenlose (oder kostengünstige) Möglichkeit, Ihre Zielgruppe zu erreichen.
- Möglichkeit einer sehr genauen Zielgruppenansprache (Meta Ads, LinkedIn Ads).
- Kanäle zur Förderung der Arbeitgeber:innenmarke (z. B. Beiträge von Mitarbeiter:innen) und zum Verkauf (z. B. Produkte, Projekte).

### Anwendungsbeispiel in der Holzindustrie:

- Facebook, z. B. Geschichten über die Tradition des Unternehmens.
- Instagram, z. B. visuell ansprechende Produktbilder.
- LinkedIn, z. B. Referenzen, Kooperationen mit Architekt:innen.
- TikTok, z. B. kurze Videos aus dem Hintergrund.



## Soziale Medien: Praktische Arbeit

- Wählen Sie ein Netzwerk aus und erstellen Sie drei Beiträge: einen über Produkte, einen über Mitarbeiter:innen und einen über Unternehmenswerte.

| Person                | Kanal     | Art des Inhalts                      | Ziel  |
|-----------------------|-----------|--------------------------------------|---|
| Junge Arbeitssuchende | Instagram | Kurzvideo „Ein Tag in der Werkstatt“ | Steigern Sie das Interesse an einer Beschäftigung |
| Architekt             | LinkedIn  | Projektfallstudie                    | Nachfrage generieren                              |
|                       |           |                                      |   |
|                       |           |                                      |   |
|                       |           |                                      |   |
|                       |           |                                      |   |
|                       |           |                                      |   |
|                       |           |                                      |   |
|                       |           |                                      |   |
|                       |           |                                      |   |

## 4. Google-Tools

### Warum:

- Drive, Docs, Sheets → Zusammenarbeit in Echtzeit, gemeinsame Nutzung von Dateien.
- Google Ads → gezielte Werbung (Schlüsselwörter: „Holzprodukte“, „nachhaltige Möbel“).
- Google Analytics → Nachverfolgung der Website-Besucher:innen.

### Anwendungsbeispiel in der Holzindustrie:

- Erstellung einer Kund:innenliste in Sheets.
- Erstellung einer Stellenausschreibung in Docs.
- In Ads: Kampagne „Holztisch“.
- In Analytics: Verfolgen, welche Anzeigen die meisten Klicks generieren.

Link zum Kauf einer Domain und zur Erstellung einer geschäftlichen E-Mail-Adresse: <https://workspace.google.com/solutions/business-email/>



## Google: Praktische Arbeit

Wählen Sie in Google Ads drei Keywords aus, die Kund:innen oder Kandidat:innen ansprechen würden.

| Google-Tools       | Anwendungsbeispiel               | Zielgruppe            | Was wir erreichen wollen                          |
|--------------------|----------------------------------|-----------------------|---|
| Werbung            | Anzeige „Tischlerjob“            | Junge Arbeitssuchende | Steigern Sie das Interesse an einer Beschäftigung |
| Analyse            | Überwachung des Website-Verkehrs | Kund:innen            | Mehr Klicks auf den Katalog                       |
| Formulare          |                                  |                       |   |
| Treffen            |                                  |                       |   |
| Blätter            |                                  |                       |   |
| Unternehmensprofil |                                  |                       |   |
| Dokumente          |                                  |                       |   |
| Fahren             |                                  |                       |   |

## 5. Office 365

### **Warum:**

- Ein Tool der neuen Generation zum Bearbeiten und Zusammenfassen von Notizen.
- Geeignet für die Erstellung von Berichten, Analysen und Zusammenfassungen aus Untersuchungen.
- Erleichtert Unternehmen das Sammeln von Informationen über Trends in der Branche.

### **Anwendungsbeispiel in der Holzindustrie:**

- Word: Erstellung von Angeboten, Produktbeschreibungen, Stellenanzeigen.
- Excel: Überwachung der Materialkosten, Auftragserfassung, Verkaufsanalyse.
- PowerPoint: Präsentation des Unternehmens auf Messen, Vorstellung neuer Produkte.
- Outlook: professionelle E-Mail-Kommunikation mit Kund:innen und Bewerber:innen.
- Teams: Videokonferenzen mit Architekt:innen oder internen Teams.
- OneDrive: sichere Speicherung von Projektplänen und Produktfotos, Freigabe für Mitarbeiter:innen.



## Office 365: Praktische Arbeit

- Wählen Sie drei Tools aus dem Office 365-Paket aus und schreiben Sie auf, wie Sie diese jeweils in Ihrem Unternehmen einsetzen könnten.
- Erstellen Sie beispielsweise eine kurze Stellenanzeige in Word, erstellen Sie eine einfache Kund:innenliste in Excel und bereiten Sie drei Folien zu Ihrem Unternehmen in PowerPoint vor.

| Office 365-Tools | Anwendungsbeispiel  | Zielgruppe               | Was wir erreichen wollen             |
|------------------|---|--------------------------|--------------------------------------|
| Word             | Erstellung einer Stellenanzeige für eine neue Arbeitsstelle | Kandidat:innen           | Mehr Bewerbungen für Ausschreibungen |
| Excel            | Erfassung der Holzbestellungen und -kosten                  | Unternehmensleitung      | Bessere Kostenkontrolle              |
| Steckdose        | Präsentation auf der DOM Messe                              | Potenzielle Käufer:innen | Weitere Anfragen                     |
| Teams            | Online-Meeting mit einem Architekten                        | Geschäftspartner:innen   | Schnellere Projektkoordination       |
| Ausblick         |   |                          |                                      |
| Formulare        |   |                          |                                      |
| Bing-Anzeigen    |   |                          |                                      |

## 6. Notebook LM

### **Warum:**

- Ein Tool der neuen Generation zum Bearbeiten und Zusammenfassen von Notizen.
- Geeignet für die Erstellung von Berichten, Analysen und Zusammenfassungen aus Untersuchungen.
- Erleichtert Unternehmen das Sammeln von Informationen über Branchentrends.

### **Anwendungsbeispiel in der Holzindustrie:**

- Zusammenfassung von Berichten über Trends im nachhaltigen Bauwesen.
- Entwicklung von Ideen für neue Marktansätze.
- Recherche von Schlüsselwörtern für SEO.



## Notizbuch LM: Praktische Arbeit

- Laden Sie mindestens einen Artikel über die Holzindustrie in Notebook LM und bereiten Sie 5 wichtige Erkenntnisse vor, die für Ihr Unternehmen nützlich sind.
- Laden Sie sich das Gesetz zum Umweltschutz, zur Arbeitssicherheit, zur EU-ESG-Richtlinie etc. herunter und erhalten Sie 5 Antworten auf Fragen zu Ihrer Branche.
- Für Österreich:
- [ESG: Nachhaltigkeitsberichterstattung](#)
- [RIS: Arbeitnehmer:innenschutzgesetz ASchG, Fassung vom 28.08.2025.pdf](#)

| Thema                | Was wollen wir herausfinden?                      | Wie verwenden wir Notebook LM?             | Ergebnis                             |
|----------------------|---|--|--------------------------------------|
| Beschäftigungstrends | Was motiviert junge Menschen in der Holzbranche?  | Zusammenfassung von Artikeln und Berichten | Kurzanalyse zur HR-Strategie         |
| Käufer:innen         | Was erwarten Architekt:innen von Lieferant:innen? | Zusammenfassung der Interviews             | Punkte zur Verbesserung des Angebots |
|                      |   |  |                                      |
|                      |   |  |                                      |
|                      |   |  |                                      |

## 7. ChatGPT

### **Warum:**

- Schnellere Kommunikation und Zeitersparnis: ChatGPT kann automatisch Entwürfe für E-Mails, Angebote, Produktbeschreibungen und Kundenantworten erstellen.
- Unterstützung bei alltäglichen Aufgaben und Inhalten: Es erstellt technische Beschreibungen, Beiträge für Websites oder soziale Netzwerke und hilft sogar bei Übersetzungen.
- Einfacherer Zugang zu Wissen und Lernen: Es hilft bei der Suche nach Informationen, der Erklärung von Begriffen, der Erstellung von Anleitungen und dem Erlernen neuer Materialien oder Technologien.

### **Anwendungsbeispiele in der Holzindustrie:**

- Erstellung von Texten für Kataloge und Online-Shops: Beschreibung der Holzarten, Produkte oder Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet.
- Unterstützung bei der Marktanalyse und der Suche nach Geschäftsideen: ChatGPT kann Trends aufzeigen, Materialien vergleichen oder neue Entwicklungsrichtungen vorschlagen.
- Unterstützung bei der internen Kommunikation: Verfassen von Sicherheitshinweisen, Briefen, Entwürfen für Schulungen oder Präsentationen für Mitarbeiter:innen.



## 8. Projektmanagement: Trello/Meistertask

### **Warum:**

- Einfaches Tool zur Verwaltung von Projekten und Aufgaben mit Karten.
- Sorgt für Transparenz bei der Arbeit und den Verantwortlichkeiten.
- Auch für kleinere Unternehmen geeignet, da es intuitiv zu bedienen ist.

### **Anwendungsbeispiele in der Holzindustrie:**

- Projekt: DOM-Messe (Karten für die Erstellung von Broschüren, den Aufbau des Messestandes, die Werbung).
- Projekt: Einstellungskampagne (Karten für die Erstellung von Anzeigen, Vorstellungsgespräche, Auswahl von Bewerber:innen).



## Meistertask: Praktische Arbeit

Erstellen Sie in Meistertask ein Board für ein Projekt (z. B. Beschäftigungskampagne) und fügen Sie mindestens 5 Karten hinzu.

| Projekt        | Aufgaben                       | Verantwortliche:r | Frist         |
|----------------|--------------------------------|-------------------|---------------|
| DOM Messe      | Broschüre, Katalog, Stand      | Leiter Marketing  | 10. März 2025 |
| Stellenanzeige | Anzeigen, Beiträge, Interviews | Personalleiterin  | 10. März 2025 |
|                |                                |                   |               |
|                |                                |                   |               |
|                |                                |                   |               |
|                |                                |                   |               |
|                |                                |                   |               |
|                |                                |                   |               |
|                |                                |                   |               |

## 9. Google Keep

### **Warum:**

- Digitales Notizbuch für Notizen, Listen und Erinnerungen.
- Notieren Sie Ideen schnell auf Ihrem Smartphone oder Computer.
- Sie können Ihre Notizen mit Ihrem Team teilen.

### **Anwendungsbeispiele in der Holzindustrie:**

- Ideen für Inhalte in sozialen Netzwerken.
- Liste der wichtigsten Kund:innen, die Vertriebsmitarbeiter:innen anrufen müssen.
- Erinnerung für die Abgabe eines Angebots.



## 10. Chat: Viber/Whatsapp

### **Warum:**

- Kostenloses Tool für die interne Kommunikation.
- Nützlich für kleinere Teams, die Informationen schnell austauschen möchten.
- Möglichkeit für Gruppen und Kanäle.

### **Anwendungsbeispiel in der Holzindustrie:**

- Produktionsgruppe: Vereinbarungen über Schichtänderungen.
- Marketingteam: Schneller Austausch von Fotos von der Messe.
- Kanal für Mitarbeiter:innen: Ankündigungen zu Veranstaltungen, Schulungen.



## 11. Google Forms/Microsoft Forms

### Warum:

- Einfacher Fragebogen/Formular zum Sammeln von Daten.
- Kann für Einstellungen, Zufriedenheitsumfragen oder Anmeldungen zu Veranstaltungen verwendet werden.
- Die Ergebnisse werden automatisch in Google Sheets gespeichert.

### Anwendungsbeispiel in der Holzindustrie:

- Formular: Bewerbung für ein Vorstellungsgespräch.
- Umfrage: Kund:innenzufriedenheit mit der Holzqualität.
- Anmeldung zu einer Veranstaltung: Tag der offenen Tür des Unternehmens.



## Google Forms / Microsoft Forms: Praktische Arbeit

- Erstellen Sie eine Umfrage in Google Forms / Microsoft Forms mit 5 Fragen für Kunden (z. B. zu Qualität, Preis, Lieferung).
- Erstellen Sie ein Bewerbungsformular (Fähigkeiten auf einer Skala von 1-5, fügen Sie eine Schaltfläche zum Hochladen eines Lebenslaufs hinzu).
- Newsletter-Anmeldeformular.

| Zweck des Formulars | Zielgruppe | Fragen                          | Wie verwenden wir die Ergebnisse? |
|---------------------|------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Kundenzufriedenheit | Kunden     | 5 Fragen zu Qualität, Lieferung | Serviceverbesserung               |
|                     |            |                                 |                                   |
|                     |            |                                 |                                   |
|                     |            |                                 |                                   |
|                     |            |                                 |                                   |
|                     |            |                                 |                                   |
|                     |            |                                 |                                   |
|                     |            |                                 |                                   |
|                     |            |                                 |                                   |

## 12. Calendly

### Warum:

- Ein Tool zur einfachen Vereinbarung von Terminen.
- Kund:innen oder Bewerber:innen reservieren selbst einen Termin in Ihrem Kalender.
- Verbindung mit Google Kalender.

### Anwendungsbeispiel in der Holzindustrie:

- Bewerber reservieren selbst Termine für Vorstellungsgespräche.
- Kunden reservieren Termine für Besichtigungen vor Ort.
- Partner:innen vereinbaren Termine ohne langwierige E-Mail-Korrespondenz.



## Modul 5: Holzfachleute in Aktion – vor Ort und auf der Messe

Um die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen und den Teilnehmer:innen konkrete Einblicke in Innovationen, Nachhaltigkeit und moderne Strategien im Bereich der Arbeitskräfte zu bieten, umfasst das Schulungsprogramm einen praktischen Ausflug, der einen Unternehmensbesuch mit der Besichtigung bewährter Verfahren und der Teilnahme an der Internationalen Holzfachmesse in Klagenfurt verbindet. Diese kombinierte Lernerfahrung soll den Teilnehmer:innen einen direkten Einblick in erfolgreiche Beispiele für Digitalisierung, Automatisierung, Nachhaltigkeit und Personalentwicklung in der Holzindustrie zu ermöglichen, gefolgt von der Möglichkeit, auf der führenden Messe der Region allgemeine Trends und Produkte kennenzulernen und Kontakte zu knüpfen.

### Messetermin in Klagenfurt: 04.09.2026

| Zeit  | Aktivität                          | Ort  |
|-------|------------------------------------|--|
| 9:00  | Besuch des Unternehmens            | TBA  |
| 12:00 | Mittagspause und Networking        | TBA  |
| 13:00 | Internationale Messe in Klagenfurt | Kärntner Messen Klagenfurt:<br>Valentin-Leitgeb-Straße 1, 9020<br>Klagenfurt am Wörthersee |

# Ablauf des Tages

## Vormittag: Unternehmensbesuch

Die Teilnehmer:innen besuchen ein ausgewähltes Unternehmen in der Region, das für seine innovativen Ansätze in der Branche bekannt ist. Dieses Umfeld bietet Ihnen die Möglichkeit, sich mit der erfolgreichen Umsetzung von Schulungsinhalten in der realen Geschäftswelt vertraut zu machen und mit den Akteuren direkt über die Herausforderungen und Chancen in der Holzindustrie zu diskutieren.

### **Der Besuch umfasst:**

- eine Führung durch die Produktionsstätten,
- eine Präsentation digitaler Werkzeuge (z. B. CNC, Design-Software),
- Einblick in die Unternehmenskultur, Einstellungsstrategien (insbesondere für die Generation Z) und Nachhaltigkeitspraktiken,
- Zeit für Fragen und Antworten mit Vertreter:innen des Unternehmens.

## Mittag: Mittagspause

Das gemeinsame Mittagessen nutzen wir für einen informellen Erfahrungsaustausch und zum Networking zwischen den Teilnehmer:innen und den Mitarbeiter:innen des Gastunternehmens.

## Nachmittag: Besuch der Holzmesse in Klagenfurt

Nach dem Unternehmensbesuch besucht die Gruppe die Holzmesse Klagenfurt, eine der wichtigsten Messen in Mitteleuropa im Bereich Forstwirtschaft, Sägewerkstechnik, Tischlerei und Holzbau.

### **Die Messe bietet:**

- einen Überblick über aktuelle Trends, Innovationen und Technologien,
- Zugang zu Aussteller:innen aus der Branche und Produktpräsentationen,
- Möglichkeiten zum regionalen und internationalen Networking,
- Rundtischgespräche und Präsentationen zu den Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Umgestaltung der Arbeitswelt.

Die Teilnehmer:innen sind **eingeladen**, die Messe allein oder in kleinen Gruppen zu erkunden, wobei ihnen vorab vorbereitete Aufgaben oder Diskussionsanstöße als Hilfe dienen.



[final%2Epdf&parent=%2Fsites%2FLifeLongWood210%2FFreigegebene  
Dokumente%2FGeneral%2F1%2E Arbeitspaket%2FD%2E1%2E1%2E3  
Grenzüberschreitende Analysen.](#)

**Milošević Zupančič, V. (20. Oktober 2023).** Sind Sie ein jugendfreundlicher Arbeitgeber? *HRM-Magazin*.

**Milošević Zupančič, V. (2024, 1. Februar).** Wie problematisch ist die Generation Z wirklich? *HRM-Magazin*.

**Milošević Zupančič, V. (2023).** *Entdecken Sie die Geheimnisse der Generation Z: Wie man sie anzieht, versteht, inspiriert und motiviert.* Vortrag, DECAP-HE, Wirtschaftskammer Slowenien.

**Macovei, C. M., & Martinescu-Bădălan, F. (2022).** *Management verschiedener Generationen am Arbeitsplatz. Knowledge-Based Organization, 28(2), 191–196.* <https://doi.org/10.2478/kbo-2022-0071>

**MetLife Mature Market Institute & Generations United (2009) Generations in the Workplace: A Workbook for Engaging the Best Talent of All Ages.** Westport, CT: MetLife Mature Market Institute. Verfügbar unter: <https://www.gu.org/app/uploads/2018/06/Intergenerational-Report-MMMI-Generations-in-the-Workplace.pdf>.

**Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010).** *Neue Generation, hohe Erwartungen: Eine Feldstudie zur Generation der Millennials. Journal of Business and Psychology, 25(2), 281–292.* <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

**Rathi, Soni & Kumar, Praveen. (2023).** Unterschiede in der Arbeitsbewertung, im Kommunikationsstil und im Führungsstil zwischen den Generationen am Arbeitsplatz: eine Übersicht. 10.4018/978-1-6684-6602-5.ch010.

**Spence, L. (2009).** *Präferenz für Führungsqualitäten und Kommunikationsstile von Führungskräften unter Mitgliedern verschiedener Generationen* [Manuskript]. Abgerufen unter [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/preferences\\_for\\_leader\\_traits\\_and\\_leadership\\_communication\\_styles\\_among\\_members\\_of\\_different\\_generational\\_cohorts.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/preferences_for_leader_traits_and_leadership_communication_styles_among_members_of_different_generational_cohorts.pdf)

**Spence, L. (2022).** *Vollständige Dissertation: Generationsunterschiede in Bezug auf Arbeitswerte, Kommunikationsstile und Führungspräferenzen* [unveröffentlichte Doktorarbeit].

**Tay, A.** (2011). *Umgang mit generationsbedingter Vielfalt am Arbeitsplatz: Erwartungen und Wahrnehmungen verschiedener Mitarbeitergenerationen.* *African Journal of Business Management*, 5(2), 249–255. Abgerufen unter [https://academicjournals.org/article/article1380532841\\_Tay.pdf](https://academicjournals.org/article/article1380532841_Tay.pdf)

**Twenge, J. M.** (2010). *Überblick über empirische Belege für Generationsunterschiede in der Einstellung zur Arbeit.* *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>

**Interreg**



Sofinancira  
EVROPSKA UNIJA  
Kofinanziert von  
der EUROPÄISCHEN UNION

**Slovenija – Österreich**

---

**LifeLongWood**

---