

Mit messbaren Ergebnissen den Stellenwert der Ausbildung steigern

Volker Mayer, STRIMgroup AG

Die zielgruppengerechte Ansprache sowie die Rekrutierung von Auszubildenden war noch vor wenigen Jahren kein Schwerpunktthema in den Unternehmen. Der „war for talents“ konzentrierte sich auf ausgewählte Berufe, für die andere Zielgruppen in Frage kamen. Der inzwischen im deutschsprachigen Raum allgegenwärtige Fach- und Führungskräfte-mangel führt bei immer mehr Unternehmen zu einem Umdenken.¹ Ein wichtiger Indikator für diese Entwicklung ist die Vakanzzeit. Unternehmen werden deshalb grundsätzlich geeignete Auszubildende künftig genauso umwerben wie Absolventen einer Universität. Zwei Faktoren sind hierbei besonders zu beachten: Die abnehmende Anzahl an Schulabgängern sowie die Anforderungen der Unternehmen.

In Deutschland erhalten rund 80 Prozent der Unternehmen in den „alten“ Bundesländern noch eine ausreichende Anzahl an Bewerbungen. In den „neuen“ Bundesländern schlägt die Demografie bereits deutlich zu.^{2, 3} Diese Entwicklungen sowie die damit einhergehende Problematik der Erfüllungsquoten sind auch in der Schweiz und in Österreich ein Thema.

Bezüglich der Anforderungen, die an Auszubildende gestellt werden, fällt zweierlei auf: Einerseits beklagen Experten eine sinkende Ausbildungsreife. Große Defizite existieren insbesondere bei elementaren Schreib- und Rechenfertigkeiten sowie in zunehmendem Maße bei Diszi-

¹ Quelle: Manager Magazin, 5.3.08, zunehmender Fachkräftemangel.

² Quelle: Veröffentlichung der Kultusministerkonferenz in www.kmk.org zur Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2005 bis 2020.

³ Quelle: Ergebnisse der DIHK Online-Unternehmensbefragung „Ausbildung 2009“.

plin und Belastbarkeit.⁴ Kritik richtet sich hier sowohl an die Schulen, die bei ihrer Wissensvermittlung zu wenig auf die Bedürfnisse des späteren Berufslebens Schwerpunkt legen⁵, als auch an die Erziehungsleistungen der Eltern.^{6,7} Andererseits sind die fachlichen Anforderungen an Auszubildende im langjährigen Vergleich enorm gestiegen.⁸

Abnehmende Absolventenzahlen, sinkendes Qualifikationsniveau und gestiegene Anforderungen lassen die Luft für die Ausbildungsverantwortlichen dünner werden. Nun ist auch für diese Zielgruppe ein ganzheitlich-strategisches Konzept notwendig, welches das (Social Media) Marketing, die Rekrutierung sowie das Controlling umfasst.

Strategische Ausrichtung

In einem solchen strategischen Konzept steht zunächst die Frage nach der Effektivität im Vordergrund. Strategische Analysen sind notwendig, um die für das jeweilige Unternehmen relevanten Märkte sowie das Marktumfeld genau zu kennen. Beispielsweise stellt sich die Frage, in welchen Regionen potenziell geeignete Schüler, z.B. mit IT-Schwerpunkt, im nächsten oder übernächsten Jahr die Schule verlassen, welche Schulen die gerade eingestellten Auszubildenden besucht haben und mit welchen Unternehmen in der Region das ausbildende Unternehmen im Wettbewerb um diese Auszubildenden steht. Nach unseren Untersuchungen spielt hierbei weniger die Branche als vielmehr die regionale Reichweite eine Rolle. Außerdem sollte das ausbildende Unternehmen sich selbst analysieren; dies vor allem hinsichtlich seiner Erwartungshaltung an künftige Auszubildende, hinsichtlich seiner Alleinstellungs-

⁴ Quelle: Analyseergebnisse des dritten Erhebungskonvois der STRIMacademy zum Thema „Employer Branding und Recruiting in der Erstausbildung“, Juni 2009.

⁵ Quelle: Bildungsstudie der TNS Infratest im Auftrag des Nachrichtenmagazins FOCUS und von Microsoft Deutschland, 1.8.08, Personalchefs vermissen Allgemeinbildung bei Azubis.

⁶ Quelle: Interview mit dem DIHK-Präsidenten Herrn Hans Heinrich Driftmann, 27.7.09, aktuelle Situation auf dem deutschen Lehrstellenmarkt.

⁷ Quelle: BIBB-Studie zur Ausbildungsreife, 8.12.09.

⁸ Quelle: Böcker, Dr. Manfred: Harter Wettbewerb um Azubis; in: Personal-Journal vom 13.3.2006.

merkmale und seiner Unternehmenskultur. Schließlich sind die Erwartungen dieser potenziellen Auszubildenden, die zur Generation Y⁹ gehören, genau zu studieren, um in der Ansprache dieser Zielgruppe „den richtigen Ton zu treffen“.

Eine strategische Entscheidung ist, wie viele Auszubildende bedarfsorientiert und wie viele aus Sicht der gesellschaftlichen Verantwortung eingestellt werden sollten. Hierzu ist eine enge Verzahnung mit der Unternehmens- und der Personalstrategie zielführend. Konkret: Aus diesen Strategien können die Verantwortlichen ableiten, welche Berufe und Berufsprofile absolut notwendig sind. Bringt man diese Informationen zusammen mit den Ergebnissen der oben skizzierten strategischen Analysen, so gewinnen bestimmte Profile – wir nennen sie Schlüsselprofile¹⁰ – enorm an Bedeutung.

Herausragende Merkmale dieser Schlüsselprofile sind: Schlüsselprofile werden mittelfristig zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes benötigt, werden über speziell auf die relevante Zielgruppe ausgerichtete Rekrutierungskanäle angesprochen, werden im Laufe der nächsten Jahre in größerer Stückzahl nachgefragt und tendenziell in geringerem Maße die notwendige Ausbildungsreife mitbringen.

Vergleichbar Personalkennzahlen, die erst auf Leistungsträger im Unternehmen bezogen Steuerungsrelevanz besitzen, spielen bei der Rekrutierung von Auszubildenden die Bezüge zu Schlüsselprofilen eine entscheidende Rolle, um strategiegerichtete Maßnahmen zu identifizieren und umzusetzen. In der bereits skizzierten Workshopreihe der STRIMacademy wurde deutlich, dass der Anteil der Schlüsselprofile nicht nur stetig ansteigt, sondern dass diese Entwicklung bereits zu Lasten der Erfüllungsquote geht. Gründe für diese Entwicklung sind nach Ansicht ausbildender Unternehmen die Branche, in denen sie tätig sind, die mangelnde Bekanntheit als Arbeitgeber für bestimmte Berufe bzw. der guten Arbeitsbedingungen sowie der Standort des Unternehmens.

⁹ Quelle: Das neue Szenario im Berufsleben; in: WISU 10/99

¹⁰ Quelle: Workshopreihe „Employer Branding Strategie und zugehörige Kennzahlen“ der STRIMconsult GmbH, 2008-2009.

Diese Ausführungen machen deutlich, wie wichtig für den Erfolg eine solche strategische Ausrichtung der Ausbildung ist und wie segment-spezifisch man dabei vorgehen sollte. Entlang solcher Überlegungen wird ein potenzieller Auszubildender in Region A mit Realschulabschluss anders angesprochen als ein ebenfalls potenzieller Auszubildender in Region B mit Abitur – beide für den gleichen Ausbildungsberuf. Wenngleich 83 Prozent der in 2009 befragten Unternehmen eine Ausbildungsstrategie entwickelt haben (gegenüber 57 Prozent in 2008), so erfüllen diese in aller Regel nicht die geschilderten Erfordernisse.^{11, 12} Auch die Dokumentation dieser Strategie im Sinne einer Operationalisierung ist noch deutlich verbesserungsfähig.

Ein besonderes Augenmerk kommt damit der Arbeitgeberattraktivität sowie der markenstrategischen Positionierung (Employer Branding) zu. Das Schülerbarometer, das seit sechs Jahren vom Berliner Trendence Institut durchgeführt wird, ist dabei sicherlich eine Unterstützung, gleichzeitig jedoch für die Ableitung strategiegerichteter Maßnahmen nicht ausreichend. Dies beispielsweise deshalb, weil Hauptschüler und potenzielle Bewerber mit Migrationshintergrund – leider häufig sträflich vernachlässigte Gruppen – in der Befragung nicht berücksichtigt werden. Auch eine Unterscheidung nach Schlüsselprofilen findet nicht statt. In Zusammenarbeit mit unseren Kunden und deren über 500 Partnerschulen wurde deshalb eine differenziert ausgestaltete Schülerbefragung durchgeführt.^{13, 14} Ein verblüffendes Ergebnis dieser Befragung war beispielsweise, dass viele Schüler Unternehmen mit ausbildenden Berufen in Verbindung bringen, die diese gar nicht ausbilden. Der umgekehrte Fall trifft übrigens ebenfalls recht häufig zu. Die Befragung stützt auch die These, dass sich die Auszubildenden auf eine überschaubare Anzahl von Berufen fokussieren, die sie selbst bzw. die ihre Bezugsgruppen, wie Freunde, Eltern und Lehrer, kennen. Eine gründliche Eignungs- und Kompetenzprüfung findet viel zu selten statt. Das, was am nachdenklichsten gestimmt hat, waren jedoch die Erwartungen der Schüler auf

¹¹ Quelle: siehe Quelle 4.

¹² Quelle: Faix, Norbert Karl: Strategien in der betrieblichen Lehrlingsausbildung; in: ibw-Mitteilungen, 3. Quartal 2006, S. 1-9.

¹³ Quelle: Bundesweite Schülerbefragung der STRIMconsult GmbH, 2009

¹⁴ Anmerkung: In der diesjährigen Schülerbefragung 2010 nehmen bereits über 1.200 Partnerschulen bundesweit teil.

der einen und die der ausbildenden Unternehmen auf der anderen Seite. Während die Schüler den Kriterien gutes Arbeitsklima, gute Bezahlung (vor allem nach der Ausbildung) sowie Spaß an der Arbeit im Sinne vielseitiger und interessanter Tätigkeiten das höchste Ranking gaben stuften die Unternehmen Kriterien wie gute Betreuung während der Ausbildung, gute Fortbildungsmöglichkeiten und die Möglichkeit zum Auslandseinsatz am höchsten ein. Der vollständige Vergleich dieser zwei Sichten zeigt eindrucksvoll, dass der Grundsatz: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“ noch nicht konsequent gelebt wird. Wenn also die Sicht der Schüler – ggf. sogar auf regionaler oder auf berufsfeldspezifischer Ebene – transparent ist, dann können und müssen in den Unternehmen im Wesentlichen vier Kernfragen beantwortet werden:

- Wer bin ich und wofür stehe ich? (Identität und Werte)
- Was macht mich als Arbeitgeber so besonders und einzigartig? (Unique Employment Proposition)
- Was ist der Hauptnutzen für jemanden, der bei mir arbeitet? (Employer Brand Promise) und
- Wer passt zu uns persönlich und kulturell? (Cultural Fit).

In der bereits zitierten Workshopreihe wurde entlang einer morphologischen Analyse eine sog. Employee Value Proposition erarbeitet sowie mit Maßnahmen und Messgrößen operationalisiert. Die Ergebnisse waren einschneidend. So führte dieses Vorgehen zu einer deutlichen Reduzierung von herkömmlichen Marketingmaßnahmen. Speziell Messebesuche wurden hinsichtlich ihres Ergebnisbeitrages hinterfragt, weil Unternehmen auf diesen Messen mitunter falsche Zielgruppen angesprochen haben; dies ohne eine Spur von Einzigartigkeit. „Weniger tun, dafür gezielt“ lautete das einstimmige Credo aus diesen Analysen. Dieses Weniger muss auf bestimmte Berufsfelder und/oder Regionen abgestimmt werden; teilweise reicht die Analyse bis auf Schultyp- oder Bezugsgruppenebene. Auch der rechte Mix aus Online- und Offline-Maßnahmen ist erst noch zu finden. Nach unserer Überzeugung wird nur mit Hilfe solcher Analysen eine effektive Ausrichtung sichergestellt.

Die „strategische Lücke“ in vielen ausbildenden Unternehmen wird sehr deutlich, wenn man aktuelle Budgets oder Inhalte aktuell laufender Projekte analysiert und diese mit den Ergebnissen strategischer Analysen vergleicht. Häufig haben Projekte gar keinen strategischen Bezug und große Teile des Budgets werden seit Jahren für gleiche Dinge ausgegeben, die nachweislich keinen Zusammenhang zur notwendigen Anpassung der Ausbildung an sich ändernde Rahmenbedingungen aufweisen. Es gibt aber auch Positivbeispiele: So vergibt ein ausbildendes Unternehmen Lernlizenzen für Hauptschüler, um existierende Wissenslücken frühzeitig zu schließen. Ein anderes Unternehmen richtet seine Marketingmaßnahmen gezielt an die Bezugsgruppen der Schüler und bietet Lehrerpraktika sowie Elterninformationen an. Einige Unternehmen organisieren auf lokaler Ebene einen sog. „Tag der Technik“ mit dem Fokus auf Schlüsselprofile. Auch die Vorstellung ausgewählter Berufe von Auszubildenden in ihren ehemaligen Schulen kann als strategiegerichtete und zudem preiswerte Maßnahme bezeichnet werden.

Organisatorische Ausrichtung

Nach der Effektivität muss als zweiter Schwerpunkt die Effizienz sowie die subjektiv wahrgenommene Qualität untersucht werden. Hierbei ist es von zentraler Bedeutung, die in der strategischen Ausrichtung vorgenommene Segmentierung entlang der morphologischen Analyse nun konsequent fortzuführen. Dies bedeutet beispielsweise, dass webbasierte Verfahren in der Vorselektion, auf die nachfolgend noch detailliert eingegangen wird, nicht grundsätzlich zu einer Effizienzsteigerung führen werden, sondern eben nur für bestimmte Berufsfelder in Verbindung mit Absolventen bestimmter Schultypen und in Kombination mit bestimmten Verfahren der persönlichen Selektion.

Als erster Punkt im Rahmen der organisatorischen Ausrichtung ist das Thema Prozesstransparenz und -optimierung zu nennen. Viele Ausbilder und Personalleiter haben beispielsweise keine Transparenz darüber, wie viele Bewerbungen und Auswahlverfahren notwendig sind, um den Bedarf an drei geeigneten Kaufleuten für Bürokommunikation zu decken. Selbst die Frage nach den insgesamt in den Prozess involvierten Mitarbeiterkapazitäten kann häufig nicht beantwortet werden. Kosten-

größen unterhalb des zur Verfügung stehenden Gesamtbudgets sind in der Regel unbekannt. Bevor also mit der Operationalisierung und der Institutionalisierung der Ausbildungsstrategie begonnen werden kann, muss die Prozess- und Leistungstransparenz hergestellt werden. Dies geschieht mit dem Aufbau eines sog. Leistungskataloges. In einem Leistungskatalog sind alle Tätigkeiten von der Planung und dem Marketing über die Rekrutierung bis hin zur Vertragserstellung und Bindung bis zum Eintritt detailliert aufgelistet und unterschieden nach Leistungsarten. Ein solcher Katalog schafft nicht nur Leistungstransparenz, sondern dient auch als Struktur für das daran ausgerichtete Kalkulationsmodell. Dieses Modell beinhaltet im Wesentlichen Mengengerüste, Kapazitätsbedarfe und Kosten – nach Kostenarten aufgesplittet –, die in einzelne Tätigkeiten des Leistungskataloges im Sinne einer Prozesskostenrechnung eingeordnet werden. Wo bisher also Kapazitäten oder Kosten gar nicht oder nur also Summe ausgewiesen werden konnten werden sie nun einzelnen Tätigkeiten direkt zugeordnet. Eine solche Transparenz ist eine fundierte Grundlage für eine anschließende Analyse und eine darauf aufsetzende Optimierung. Die Analyse geschieht nach Treibern hinsichtlich Mengen, Kapazitäten und Kosten sowie dem Standardisierungsgrad. In der Optimierung können so beispielsweise Prozessstandardisierungen vorgenommen werden. Häufig werden Reallokationen von teuer bezahlten Mitarbeitern initiiert, die mit standardisierten und administrativen Tätigkeiten ausgelastet wurden. Schließlich liefern Vergleiche interner Kosten mit Marktpreisen valide Ansatzpunkte für Outsourcing- sowie für Kostensenkungspotenziale.

Die Prozessautomation – diese setzt auf standardisierten Prozessen auf – in Verbindung mit webbasierten Instrumenten ist ein weiterer Schwerpunkt zur Steigerung der Effizienz und der Qualität. Unter dem Schlagwort E-Recruiting werden zahlreiche Instrumente subsumiert und im Markt angeboten. Im Folgenden stehen weniger Bewerbermanagementsysteme, Jobbörsen und „neue Technologien“ im Vordergrund, sondern webgestützte Assessments. Selbstverständlich haben solche Instrumente Vor- und Nachteile.¹⁵ Nach unseren Projekterfahrungen sind die Herausforderungen jedoch lösbar. Wichtig für eine wirtschaftliche und

¹⁵ Quelle: Steiner, Heinke: Online-Assessment. Grundlagen und Anwendung von Online-Tests in der Unternehmenspraxis; Springer Medizin Verlag Heidelberg, 2009.

fundierte Personalentscheidung ist unseres Erachtens eine Kombination aus Online- und Offline-Modulen.

Bei der Ansprache potenzieller Bewerber nutzen Unternehmen im Internet primär Jobbörsen. Laut Umfragen der STRIM® kommen daneben Firmenzeitschriften, Flyer und Anzeigen sowie Broschüren zum Einsatz. Die Möglichkeiten des Web 2.0 sind dagegen in den Unternehmen noch nicht wirklich angekommen. Anders bei den Schülern. Die aktuelle JIM-Studie liefert hierzu interessante Einblicke.¹⁶ Demzufolge stehen Computer und Internet nahezu allen Jugendlichen zu Hause zur Verfügung. Die (werk-)tägliche Nutzungsdauer hat sich auf über zwei Stunden erhöht. „Nach wie vor ist das Internet für Jugendliche vor allem Kommunikationsmedium, knapp die Hälfte ihrer Nutzungszeit verbringen sie in sozialen Netzwerken, halten Kontakt über Instant Messenger, schicken Mails oder Chatten.“ Die Studie macht auch Aussagen zur Handynutzung, das zur Grundausstattung von Jugendlichen gehört. So haben fast alle Jugendliche ein eigenes Handy, das meist gut mit Internetzugang, Kamera und Bluetoothschnittstelle ausgestattet ist. Der letztjährige Erhebungskonvoi der STRIMacademy hatte u.a. zum Ergebnis, dass Unternehmen bisher nur in Ausnahmefällen Jugendliche dort abholen, wo sie sich aufhalten und mit den Medien ansprechen, die sie nutzen. Ein innovatives Beispiel ist eine Anzeige an Bushaltestellen, die mit dem bloßen Auge nicht vollständig gelesen werden kann, sondern nur mit Hilfe der Pixelauflösung einer Handycamera. Im Allgemeinen sind Unternehmen jedoch noch sehr zurückhaltend, wenn es um die Nutzung „neuer Technologien“, wie z.B. sozialen Netzwerken, RSS-Feeds, Chat's, (geschlossenen) Blogs oder Podcasts, geht.¹⁷ Daneben spielen mit gutem Grund Schnuppertage, Schüler- und Lehrerpraktika, Ferienarbeiten und Projektwochen sowie Bewerbertrainings für interessierte Schüler als Marketingmaßnahmen eine wichtige Rolle.

Berufsorientierungsspiele bzw. SelfAssessments kommen bei immer mehr Unternehmen zum Einsatz. Hierunter werden Übungen verstan-

¹⁶ Quelle: JIM-Studie 2009

¹⁷ Quelle: Studie der Hochschule RheinMain „Human Resources im Internet“: Vergleich von Personal- und Karriere-Websites der 108 größten und attraktivsten deutschen Arbeitgeber speziell hinsichtlich ihres Informationsangebots für die Zielgruppe der Schüler und potenziellen Auszubildenden; www.blog.azubister.net, 10. Dezember 2009

den, die unterschiedliche Personenmerkmale nach eignungsdiagnostischen Kriterien überprüfen, bei denen die Qualität des Bearbeitungsergebnisses jedoch nur dem Kandidaten zurück gemeldet wird. Solche Assessments haben zum Ziel, Aufmerksamkeit zu wecken und Informationen über das ausbildende Unternehmen und die ausbildenden Berufe zu vermitteln. Im Ergebnis werden so Berufswahlentscheidungen mit mehr Sicherheit getroffen und die Anzahl vorzeitig aufgelöster Ausbildungsverträge reduziert.¹⁸ Gegenwärtig setzen ca. vier Prozent der ausbildenden Unternehmen im deutschsprachigen Raum solche Assessments ein, ca. sechs Prozent haben dies geplant.¹⁹ 50 Prozent der im Jahr 2009 befragten Unternehmen gaben an, dass sich die Bewerberqualität durch Self-Assessments deutlich oder sogar sehr deutlich verbessert habe.²⁰ Die andere Hälfte stellte bisher keine Veränderungen fest; mitunter deshalb, weil die Einführung solcher Self-Assessments erst kurze Zeit zurücklag und noch keine verlässlichen Ergebnisse vorlagen.

Im Rahmen der Vorselektion sind sog. Online Assessments oder auch eAssessments auf dem Vormarsch. Hierbei handelt es sich um Potenzialanalysen zur Abschätzung der beruflichen Eignung, die über das Internet auszufüllen sind.²¹ eAssessments werden unter Beachtung einer gleichbleibenden Methodik durchgeführt, um die fachliche und/oder persönliche Eignung von Personen gegenüber einem Anforderungsprofil festzustellen. Zu diesem Zweck werden Übungen, die in einem traditionellen Assessment vor einem Beobachterkreis durchgeführt werden, in Fragebögen im Internet simuliert. Die Ziele, die hiermit verbunden werden, sind vielfältig. Im Vordergrund steht die Nutzung valider Auswahlverfahren möglichst früh im Selektionsprozess. Dieses Qualitätsargument geht einher mit einem sparsamen Umgang an Ablehnungen auf Basis biografischer Daten, die – so zeigen die Ergebnisse unserer Erhebungskonvois – keine belastbaren Rückschlüsse darauf zulassen, ob ein Bewerber grundsätzlich geeignet ist oder nicht. Neben einer positiven Imagekommunikation spielt auch die Generierung eines Mehrwertes für den Bewerber eine wichtige Rolle; z.B. mit Hilfe eines schnelleren und zeitlich flexibleren Prozesses sowie eines

¹⁸ Quelle: Impulse, 10. Dezember 2009

¹⁹ Quelle: Studie des U-Form-Verlages „Bewerberauswahl Erstausbildung 2009“

²⁰ Quelle: siehe Quelle 4

²¹ Quelle: Wikipedia.de

inhaltlich qualifizierten Feedbacks. Ein weiteres Ziel ist die Steigerung der Fairness durch die Reduktion der sozialen Schichtabhängigkeit und die Berücksichtigung der DIN 33430 sowie des AGG. Die schließlich zu erzielende Effizienzsteigerung wird vor allem durch die Verlagerung der Datenerfassung zu den Bewerbern, die Ersparnis einer physischen Testdurchführung und Auswertung auf Papier, die Reduktion der Bewerberanzahl vor Ort und der Bewerbungskosten sowie durch eine Steigerung der Eingangsqualifizierung von Bewerbern im Rahmen der persönlichen Selektion erreicht. Gegenwärtig setzen ca. acht Prozent der ausbildenden Unternehmen im deutschsprachigen Raum solche Online Assessments ein, weitere ca. acht Prozent haben dies geplant. Zahlreiche Studien haben zum Ergebnis, dass Fotos, die Gestaltung von Anschreiben sowie Schulnoten einen stetig abnehmenden Einfluss auf die letztendliche Auswahl der Bewerber haben. Neben dem persönlichen Eindruck gewinnen die Ergebnisse solcher webbasierten Tests eine immer höhere Bedeutung. Bei der Art solcher Tests dominieren Wissenstests gefolgt von Leistungstests. Intelligenztests und Persönlichkeitstests werden dagegen deutlich seltener eingesetzt. Solche Tests, die als online-basierte konstruktorientierte Verfahren bezeichnet werden, kommen derzeit primär bei kaufmännischen und IT-Berufen zum Einsatz; dies sowohl im Rahmen der IHK-Ausbildung als auch des BA-Studiums. Je mehr online-basierte simulationsorientierte Verfahren, wie beispielsweise videobasierte Tests, computerbasierte Postkorbaufgaben, PC-gestützte Simulationen von komplexen betriebswirtschaftlichen Prozessen und Situationen der Arbeitswelt, entwickelt werden und zum Einsatz kommen, desto interessanter werden solche eAssessments auch für gewerblich-technische, naturwissenschaftliche sowie Verkehrs- und Logistikberufe. Selbst Großunternehmen gehen mehr und mehr dazu über, Standardtests eines Drittanbieters einzusetzen. Hierbei spielen neben Systemschnittstellen zu ERP-Systemen vor allem die Reife der relevanten Testverfahren sowie Reportingfunktionalitäten eine wichtige Rolle.

Der prototypische Ablauf einer webbasierten Auswahl lässt sich am besten durch das OKP Modell darstellen. Dieses Modell gliedert sich in drei Phasen: In der ersten Phase des Modells, der Orientierung, wird eine erste Vorselektion vorgenommen. Die biografischen Daten der Bewerber werden mit Hilfe eines Online-Bewerbungsformulars webbasiert erhoben und bei dem klassischen Vorauswahlprozess hinsichtlich

bestimmter Muss-Kriterien überprüft. In der anschließenden Konkretisierungsphase findet eine weitere Vorselektion statt. Dabei durchlaufen die Kandidaten in Form eines Online-Assessment-Centers webbasierte Testverfahren und Online-Simulationen wie webbasierte Arbeitsproben. Zum Ende der Phase werden Entscheidungen wie Ablehnung, Zurückstellung oder Einladung der Bewerber zu den Endauswahlverfahren getroffen. In der letzten Phase, der Präzisionsphase, durchlaufen die eingeladenen Bewerber verschiedene Auswahlverfahren, die in der Regel persönlich stattfinden. Am Ende der Phase wird eine endgültige Entscheidung darüber getroffen, welche der eingeladenen Bewerber ein Vertragsangebot erhalten.

Im Rahmen einer Bachelor Thesis aus dem Jahre 2008²² wurden zum Thema webgestützter Assessments folgende fünf Thesen überprüft:

- Der Einsatz von Online-Tests und Online-Simulationen führt zu einer Erweiterung der Auswahlkriterien in der Vorauswahl, somit zu einer treffsicheren und höheren Negativselektion und einer Erhöhung der Grundquote für Folgeverfahren.
- Der Einsatz von SelfAssessments führt zu einer höheren Bewerberqualität.
- Der Einsatz jeglicher eAssessment-Verfahren führt zu Kosteneinsparungen.
- Der Einsatz jeglicher eAssessment-Verfahren führt zu einer Verkürzung der Prozessdauer.
- eAssessment-Verfahren werden seitens der Bewerber gut akzeptiert.

Sowohl in der empirischen Untersuchung als auch in diversen Projekten konnten diese Thesen zumindest in weiten Teilen falsifiziert werden.

²² Quelle: Hoth, Tina: eAssessment. Optimierung des Vorauswahlprozesses durch den Einsatz webbasierter eignungsdiagnostischer Auswahlverfahren am Beispiel von Auszubildenden. Bachelor Thesis an der Hochschule Bremen und in Kooperation mit der STRIMconsult GmbH, Juni 2008

Durch den Einsatz dieser geschilderten Verfahren wird die Ansprache sowie die Vorselektion von Bewerbern damit effektiver und effizienter gestaltet bei gleichzeitiger Steigerung der auch subjektiv wahrnehmbaren Qualität.

Als dritter Punkt im Rahmen der organisatorischen Ausrichtung wird auf eine dynamisierte Personaleinsatzplanung in Verbindung mit einem Prozessoutsourcing in der Vorselektion eingegangen. Die höhere Profit Center-Ausrichtung der letzten Jahre geht konsequent einher mit höherem Prozessoutsourcing. So spielt für ca. 33 Prozent der 2009 befragten Unternehmen²³ dieses Thema eine wichtige Rolle. Als wesentliche Gründe werden der geringere Personalaufwand für administrative Tätigkeiten, die Refokussierung der vorhandenen Mitarbeiterkapazitäten sowie die Kostenvariabilisierung genannt. Wissend, dass es nach wie vor ausbildende Unternehmen gibt, die sich bewusst gegen ein Prozessoutsourcing entschieden haben, geht man davon aus, dass die Bedeutung dieses Themas in den nächsten Jahren weiter ansteigen wird.

Unsere Wahrnehmung ist, dass neben den oben genannten Gründen die zu erzielende Qualitätssteigerung durch ein Prozessoutsourcing eine sehr entscheidende Rolle spielt. Sog. Service Level Agreements garantieren beispielsweise Antwort- und Durchlaufzeiten, wie sie von einer feststehenden Anzahl interner Mitarbeiter zu vertretbaren Kosten in aller Regel nicht gewährleistet werden könnten. Der mit dem notwendigen dynamischen Kapazitätseinsatz verbundene Planungs- und Schulungsaufwand geht nicht mehr zu Lasten des ausbildenden Unternehmens. Außerdem steigt die Transparenz und die Planbarkeit interner Kosten erheblich an. Das wohl wichtigste Argument für ein Prozessoutsourcing gerade in Zeiten schwankenden oder sogar rückläufigen Bedarfs ist die Kostenvariabilisierung in Verbindung mit anfallenden Mengengerüsten. Eine solche „atmungsfähige Organisation“ ist krisenresistenter, arbeitet standardisierter und kennt klarere Rollenverteilungen; d.h. mehr reine und weniger gemischte Profile. So spezialisieren sich interne Mitarbeiter häufig auf Marketingaktivitäten sowie auf die Durchführung der persönlichen Selektionsverfahren. Hierbei stehen Assessment Center, Einzelinterviews – neuerdings multimodale Interviews - und Arbeitsproben im Vordergrund.

²³ Quelle: siehe Quelle 4

In allen drei Punkten – Prozesstransparenz und –optimierung, Prozessautomation sowie dynamisierte Personaleinsatzplanung in Verbindung mit Prozessoutsourcing -, die im Rahmen der organisatorischen Ausrichtung im Mittelpunkt standen, sind ausbildende Unternehmen derzeit aktiv. Best Practices gibt es momentan nur vereinzelt. Ein Trend zeichnet sich jedoch heute schon ab. Unternehmen, die webbasierte Instrumente in der Ansprache und der Vorselektion von Bewerbern einsetzen, haben eine höhere Negativselektionsquote bei mindestens gleichbleibender Grundquote und beschränken sich in der persönlichen Selektion in der Regel auf eine Auswahlstufe, in der Persönlichkeits- und qualitative Verfahren zum Einsatz kommen. Da die persönlichen Auswahlverfahren aufgrund des hohen Mitarbeiteransatzes kostenintensiv sind führen eine höhere Negativselektionsquote in Verbindung mit einem schlankeren Auswahlprozess zu deutlichen Personalkosteneinsparungen und kürzeren Durchlaufzeiten bei meist höherer Qualität der Bewerber und des Prozesses.

Evaluatorische Ausrichtung

Im dritten und letzten Schwerpunkt werden Risiken, sowie Kosten- und Nutzenrelationen betrachtet. Eine wichtige Bezugsgröße ist die Anzahl eingesetzter Mitarbeiterkapazitäten sowie deren Verteilung in der Organisation. Nicht überraschend ist die Tatsache, dass die Personalintensität dort niedriger ist, wo Prozessteile an Dienstleister vergeben wurden. Was die Verteilung in der Organisation betrifft, so lässt sich derzeit kein „one best way“ ausmachen. Abhängig von der Institutionalisierung der Strategie (Unternehmensstruktur und –kultur) gibt es hier Unternehmen, die Aufgaben im Corporate Center bündeln, andere wiederum im Shared Service Center und wieder andere in sog. Business Specialist Functions.

Nach unseren Beobachtungen gibt es zwei Stoßrichtungen:

- konsequenter Shared Service Ansatz und
- gemischter Ansatz (kleine Anzahl Mitarbeiter im Corporate Center, recht große Anteile der Mitarbeiterkapazitäten im

Shared Service Center mit Fokus Recruiting sowie in den Business Functions mit Fokus Marketing und Bindung bis zum Eintritt).

Diese Stoßrichtungen spiegeln die Balance von operativer Exzellenz einerseits und (interner) Kundenorientierung andererseits wider. Bei der untersuchten Verteilung nach Teilprozessen fallen die hohen Kapazitätsanteile in der Planung, im Employer Branding sowie in der persönlichen Selektion auf.²⁴ Vor allem bei letztgenanntem Teilprozess sind die Kapazitätsanteile in den Unternehmen vergleichsweise hoch, die noch keine webbasierten Verfahren im Rahmen der Vorselektion einsetzen. Dieser Zusammenhang fällt auch bei der Analyse der Kennzahl „Bewerbungen pro VZK“ auf. Unternehmen, die webbasierte Verfahren einsetzen, erreichen hier Werte von über 1.400. Dort, wo zusätzlich wenige Schlüsselprofile existieren, sind auch Werte von über 6.000 festzustellen. Entsprechendes gilt auch für die Kennzahl „Einstellungen pro VZK“; hier erreichen Unternehmen, die webbasierte Verfahren einsetzen und überwiegend Massenprofile rekrutieren, Werte von über 200. Umgekehrt haben wir Werte von unter 40 gemessen.

Die Gesamtkosten für einen Auszubildenden betragen unseren Untersuchungen zufolge zwischen 11.700 und 17.000 Euro pro Jahr. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung ermittelte Vollkosten in Höhe von 16.435 Euro pro Auszubildenden und Jahr.²⁵ Dies ist von zahlreichen Einflussfaktoren abhängig, die an dieser Stelle nicht vertieft werden können. Untersucht man die Verteilung dieser Gesamtkosten entlang der Organisation, so fallen die hohen Kostenanteile in den Business Specialist Functions auf. Die durch die (interne) Kundenorientierung in Verbindung mit einer höheren Dezentralisierung verbundenen Qualitätssteigerungen sind demnach teuer erkaufte. Deshalb gehen viele Unternehmen zu einer konsequenten Harmonisierung nach Leistungsarten über, erzielen damit eine höhere Kosteneffizienz und verankern diese organisatorisch durch einen höheren Zentralisierungsgrad im Shared Service Center. Über die letzten drei bis vier Jahre hinweg sind

²⁴ Anmerkung: Diese Verteilung stellte sich vor einigen Jahren noch komplett anders dar, als Employer Branding noch keine Rolle spielte und der papierhafte Bewerbungseingang im Rahmen der Vorselektion sehr viele Mitarbeiterkapazitäten in Anspruch nahm.

²⁵ Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung: Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung, 9. Juni 2009.

so die Kosten für den bisherigen Kostentreiber Vorselektion um bis zu 57 Prozent gesunken. Die Gesamtkosten pro Bewerbung sanken in Folge auf unter 70 Euro, während der Median immer noch bei rund 130 Euro liegt und Spitzenwerte von knapp unter 200 Euro gemessen wurden.

In die Analyse der Kosten fließt auch die Analyse der Rekrutierungs- und Bewerbungskanäle ein. Gemäß unserer Onlinebefragung aus dem Jahre 2009 gingen rund 22 Prozent der Bewerbungen durch die Ausschreibung auf der Website ein, danach folgt der Bewerbungseingang durch die Direktsuche, z.B. Events und Veranstaltungen, mit rund 20 Prozent und an dritter Stelle durch Empfehlungen von Auszubildenden oder Mitarbeitern (rund 19 Prozent aller Bewerbungen). Etwas mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen erhalten immer noch den größten Teil der Bewerbungen in Papierform. Bei ca. 40 Prozent überwiegen online eingehende Bewerbungen. Abhängig von dem Anteil an Schlüsselprofilen liegt der Onlineanteil dabei über 80 Prozent. Wichtig hierbei ist: lediglich 17 Prozent der befragten Unternehmen nehmen derzeit ausschließlich Onlinebewerbungen entgegen. Dieser Prozentsatz liegt deutlich unter dem Prozentsatz der Vorjahre. Gründe für diese Entwicklung sind, dass durch die Ausschließlichkeit sich auch grundsätzlich geeignete Schüler nicht bewerben und dass gerade bei Schlüsselprofilen die kritische Anzahl Bewerbungen pro Planstelle nicht mehr erreicht wird. Die Bandbreiten für die gewählten Rekrutierungs- und Bewerbungskanäle variieren stark nach Berufsfeld. So lassen beispielsweise einige Unternehmen Papierbewerbungen nur für technische-gewerbliche Berufe zu und verlangen bei kaufmännischen und IT-Berufen grundsätzlich eine Onlinebewerbung.

Die Wahl des jeweiligen Bewerbungskanales hat Auswirkungen auf die Reaktions- und Durchlaufzeiten. Vor allem letztere sind erfolgskritisch, um geeigneten Bewerbern rechtzeitig Interesse zu signalisieren und sie möglichst rasch an das Unternehmen zu binden. Aktuellen Berechnungen zufolge betragen die Durchlaufzeiten gegenwärtig zwischen 10 und 60 Tagen, das Zielniveau liegt unter 21 Tagen. Durch die Einbindung der oben genannten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung haben einige wenige Unternehmen dieses Niveau bereits erreicht.

Wo Kosten gemessen werden, sollten auch Nutzenkategorien nachgehalten werden. Dies ist zwar im Vergleich mit Kosten ungleich schwerer,

trotzdem liefert das Ausbildungscontrolling der STRIM® auch hierzu Ansatzpunkte, die über mehrere Ausbaustufen hinweg präzisiert werden können. Prof. Rauner sagte zum Thema Kosten-Nutzen-Relation in einem Interview: „Die duale Berufsausbildung ist nicht die teuerste, sondern die mit Abstand kostengünstigste Form der Bildung.“²⁶ Seinen Berechnungen zufolge erzielen ausbildende Unternehmen einen Nettoertrag in Höhe von 600 Euro pro Auszubildenden pro Jahr. Eine Untersuchung der Universität Bern war bereits zu ähnlichen Ergebnissen gekommen. Demnach erzielten Unternehmen pro Auszubildendem einen „Gewinn“ von mehr als 2.700 Schweizer Franken. Diese Nutzengrößen kommen vor allem durch eingesparte Rekrutierungskosten für die Einstellung externer Fachkräfte sowie deutlich niedrigere Einarbeitungs- und Weiterbildungskosten zustande. Daneben spielen folgende nicht quantifizierbare Nutzenkategorien eine wichtige Rolle: geringeres Fehlbesetzungsrisiko und niedrigere Fluktuation, Vermeidung von Ausfallkosten bei Fachkräftemangel, längerfristige Leistungsunterschiede zwischen Ausgebildeten und externen Fachkräften sowie Verbesserung des betrieblichen Images in der Öffentlichkeit. Eine BiBB-Studie, die den Nutzen der Ausbildung untersuchte, kam zum Ergebnis, dass 75 Prozent der Unternehmen, die den Nachwuchs selbst qualifizieren, dies als besten Weg bezeichnen, um junge Menschen in Kultur und Ziele des Unternehmens einzuführen und sie mit den Besonderheiten des Betriebes vertraut zu machen.²⁷

Die Erfassung der Absagegründe nach Vertragsunterbreitung ist sehr wichtig, denn zu diesem Zeitpunkt ist bereits der gesamte Rekrutierungsprozess durchlaufen – mit hohem Aufwand und damit Kosten auf Bewerber- und Unternehmensseite. Nur wenige Unternehmen erfassen diese Gründe derzeit systematisch. Zu den wichtigsten zählen, dass Bewerber ein besseres Angebot in einem anderen Unternehmen erhalten haben sowie persönliche und finanzielle Gründe. Ca. 25 Prozent der im Jahr 2009 befragten Unternehmen gaben Vertragsablehnungsquoten in Höhe von 20 Prozent und höher an. Die Bindung des Bewerbers bis zum Eintritt wird damit immer wichtiger. Geburtstagsemails sind hierbei

²⁶ Quelle: Interview mit dem Bremer Berufsbildungsforscher Prof. Dr. Felix Rauner; in: www.bildungsklick.de vom 28. März 2008.

²⁷ Quelle: Walden, G. und Herget, H.: Nutzen der betrieblichen Ausbildung für Betriebe – erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; in: BiBB, BWP 6/2002, S. 32-37.

längst nicht mehr ausreichend. Einige Unternehmen setzen bereits zielgruppenspezifische und innovative Maßnahmen ein, um sich als „employer of choice“ in den Köpfen der Bewerber zu verankern und diesen das Gefühl der Zugehörigkeit zu vermitteln.

Wie wichtig ausgebildete Auszubildende für die Unternehmen sind belegt die Übernahmequote nach Ausbildungsabschluss. Zwar sind laut unseren Erkenntnissen ca. 40 Prozent der Übernahmen zeitlich befristet, trotzdem ist auch in der Langzeitbetrachtung eine deutliche Zunahme übernommener Auszubildender feststellbar.²⁸

Neben den Noten im Berufsschul-, IHK und Diplom- resp. Bachelorabschluss gewinnen die Beurteilungen des ausbildenden Unternehmens an Gewicht. In der Gesamtbeurteilung der Ausbildung ist eine Fokussierung auf Noten deshalb nicht zielführend. Für eine Beschäftigungsfähigkeit nach der Ausbildung werden nach unseren Beobachtungen interne Beurteilungen höher gewichtet als Abschlussnoten. Ein institutionalisiertes Beurteilungssystem, eine entsprechende Schulung aller in die Ausbildung involvierten Mitarbeiter sowie ein darauf ausgerichtetes Monitoring und Controlling werden somit immer wichtiger.

Abschließende Bemerkungen

Aufgrund der bereits über mehrere Jahre hinweg andauernden intensiven Zusammenarbeit mit ausbildenden Unternehmen gewinnt unsere lernfeld-fokussierte Methodik an Gewicht. Hierbei wird ein sinnvoll und präzise abgegrenztes Betrachtungsfeld in Verbindung mit relevanten Einflussfaktoren untersucht, die auf den Prozess einwirken. Im Ergebnis werden valide Outputgrößen ausgewiesen, die sich mit vertretbarem Aufwand erheben lassen und als Grundlage für Handlungsempfehlungen dienen. Im Zusammenwirken dieser drei Faktoren lassen sich Hypothesen entwickeln und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufzeigen.

²⁸ Röll, Thomas: Ausbildung – Unternehmen halten an Azubis fest; in: FOCUS, Nr. 12, 2009.

So wurde beispielsweise die Rolle einer dokumentierten Ausbildungsstrategie untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die derzeit vorzufindenden Strategien noch nicht die Anforderungen nach Einzigartigkeit erfüllen. Zudem unterscheiden sich die Strategien bisher leider nicht beim Umgang mit Schlüsselprofilen; einer unserer Hauptkritikpunkte. Unternehmen mit einer dokumentierten Ausbildungsstrategie messen in der Regel ihre Arbeitgeberattraktivität, haben eine höhere Transparenz hinsichtlich Aufwands- und Mengengerüsten sowie Kosten vorzuweisen und haben Kosten zugunsten der Erstansprache sowie webbasierter Verfahren und zulasten der Personalintensität vor allem in der Vorselektion verlagert. Außerdem reagieren sie schneller und arbeiten einen qualitativ höherwertigen Prozess in kürzerer Zeit ab. Im Ergebnis fühlt sich der Bewerber nicht nur wohler, sondern er erhält schneller Feedback seitens des Unternehmens und ggf. ein Vertragsangebot. Sehr interessant ist die Tatsache, dass Unternehmen mit einer dokumentierten Ausbildungsstrategie tendenziell weniger Vertragsablehnungen erhalten und prozentual mehr ausgelernte Auszubildende unbefristet übernehmen.

Vor dem Hintergrund gekürzter Budgets gehen immer mehr Ausbildungsabteilungen zu einem Revenue Center Ansatz über. Unternehmen, die einen solchen Ansatz ernsthaft verfolgen, haben das Thema Prozessoutsourcing zumindest im Rahmen der Vorselektion auf der Agenda und decken mit einer geringeren Personalintensität spezielle Kompetenzen in puncto Marketing und Passung zum Unternehmen ab.

Untersucht wurde auch die Rolle webbasierter Verfahren auf gemessene Outputgrößen. Neben der zu erwartenden Verkürzung von Reaktions- und Durchlaufzeiten sind Unternehmen, die solche Verfahren bereits einsetzen, tendenziell aktiver beim Thema Schlüsselprofile, sie wählen eine gezieltere Ansprache und ein nach Schlüsselprofilen segmentiertes Marketing und Recruiting. Außerdem führt der Einsatz webbasierter Verfahren zu weniger Vertragsablehnungen und zur Reduzierung der Abbrecherquote während der Probezeit. Die Gründe für diese nachweisbaren Erfolge wurden weiter oben in den sog. „fünf Thesen“ bereits dargelegt.

Abschließend wird auf die Wirkung von Zufriedenheitsbefragungen eingegangen. Wichtig ist, dass solche Befragungen nicht erst während

der Ausbildung, sondern auch mit Bewerbern durchgeführt werden. Gerade solche Befragungen decken nicht zielführende und ineffiziente Maßnahmen und Tätigkeiten im Marketing, in der Zielgruppenansprache sowie während des Selektionsprozesses auf. Wir konnten nachweisen, dass Unternehmen, die aus solchen Befragungsergebnissen Konsequenzen gezogen haben, damit die Gesamtkosten pro Bewerbung reduziert haben. Selbst abgelehnte Bewerber haben über Unternehmen, die solche Zufriedenheitsbefragungen durchführten, aus nachvollziehbaren Gründen eine tendenziell positivere Meinung als Bewerber der Vergleichsgruppe.

Wie wichtig die Evaluation der Marketingmaßnahmen und der Rekrutierungsprozesse ist unterstreicht eine Studie des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und der Wirtschafts- und Sozialforschung Dr. Schoch + Partner.²⁹ Die Studie kommt zum Ergebnis, dass dem Controlling des Personalauswahlprozesses bisher noch wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Autoren sprechen die Empfehlung zum Gedanken- und Erfahrungsaustausch sowie zum Benchmarking aus. Beide Impulse greift die STRIMacademy in ihren jährlich stattfindenden Erhebungskonvois seit einigen Jahren auf. Seit diesem Jahr werden diese Konvois auf die gesamte D-A-CH-Region ausgeweitet.

Ein ganzheitlich-strategisches Vorgehen von der Strategieentwicklung und -planung über die organisatorische Umsetzung bis zur Evaluation ist nach unseren Erkenntnissen der Schlüssel für Erfolg im Marketing, in der Ansprache und der Rekrutierung potenzieller Auszubildender. Nur so erschließen sich wichtige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, aus denen Maßnahmen abgeleitet werden können, die dazu beitragen, in einem schwieriger werdenden Umfeld (Absolventenzahlen, Qualifikationsniveaus, gestiegene Anforderungen) die notwendige Anzahl geeigneter Bewerber für eine Ausbildung zu gewinnen.

²⁹ Quelle: persorama, 9. April 2009