

## Fotoprotokoll

### der Fachtagung „Zielgruppengerechte Ansprache und Rekrutierung junger Berufseinsteiger“ in Edesheim

am Donnerstag und Freitag, den 22.-23. Juni 2017  
im Hotel Schloss Edesheim

#### TeilnehmerInnen der Tagung waren:

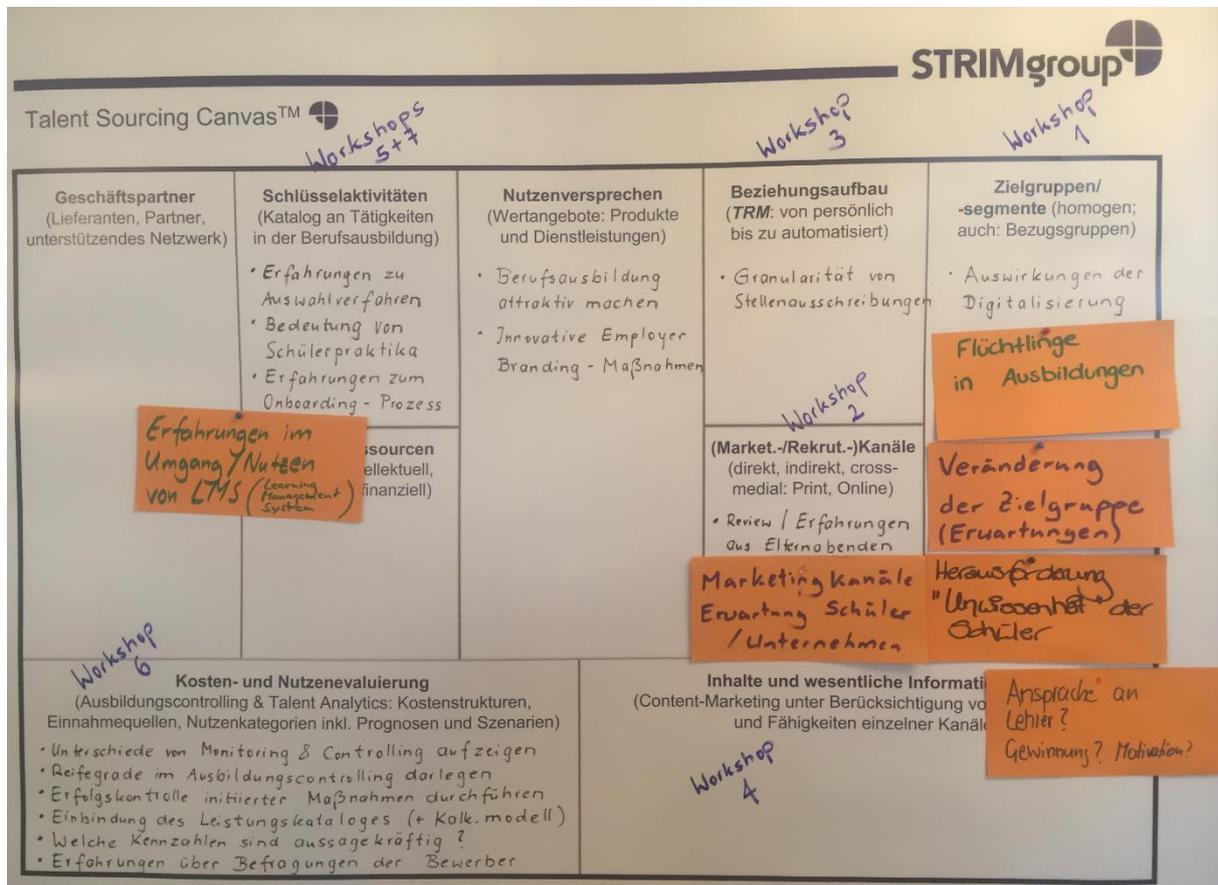
- Herr Christian Beck, Heidelberger Druckmaschinen AG
- Herr Uwe Birk, Stromnetz Hamburg GmbH
- Frau Vanessa Blickhan-Hain, Fraport AG
- Herr Christoph Thomas, Airbus Defence and Space GmbH
- Frau Maria Galani, HeidelbergCement AG
- Prof. Dr. Urs E. Gattiker, DrKPI – CYTRAP Labs GmbH
- Herr Matthias Haas, ENTEGA AG
- Frau Christiane Mayer, STRIMacademy
- Herr Dr. Volker Mayer, STRIMgroup AG
- Frau Tamara Molitor, Adolf Würth GmbH & Co. KG
- Frau Beate Petry, BASF SE
- Frau Kristin Rohm, Adolf Würth GmbH & Co. KG

#### Die **Agenda** setzt sich im Wesentlichen aus sieben Workshops zusammen:

- Ausbildungsstrategie und Ausbildungsplanung
- Employer Branding, Ausbildungsmarketing und Active Sourcing
- Zielgruppe Berufseinsteiger
- Recruiting: Mehr Erfolg dank erfolgreichem Content Marketing
- Vorselektion und persönliche Selektion
- Kennzahlen in der Berufsausbildung
- Bindung bis zum Eintritt und Onboarding

## Inhalte vom Donnerstag, den 22. Juni 2017:

Die Erwartungshaltungen der TeilnehmerInnen an die Tagung stellten sich wie folgt dar:



The diagram is a 'Talent Sourcing Canvas™' divided into several sections with handwritten workshop notes and sticky notes:

- Workshop 5+7:** Located at the top left, pointing to the 'Geschäftspartner' and 'Schlüsselaktivitäten' sections.
- Workshop 3:** Located at the top center, pointing to the 'Beziehungsaufbau' section.
- Workshop 1:** Located at the top right, pointing to the 'Zielgruppen/-segmente' section.
- Workshop 2:** Located in the middle, pointing to the 'Marketingkanäle' section.
- Workshop 6:** Located at the bottom left, pointing to the 'Kosten- und Nutzevaluierung' section.
- Workshop 4:** Located at the bottom center, pointing to the 'Inhalte und wesentliche Informationen' section.

**Sticky Notes:**

- Flüchtlinge in Ausbildungen:** Attached to the 'Zielgruppen/-segmente' section.
- Veränderung der Zielgruppe (Erwartungen):** Attached to the 'Marketingkanäle' section.
- Herausforderung "Unsicherheit" der Schüler:** Attached to the 'Marketingkanäle' section.
- Ansprache an Lehrer? Gewinnung? Motivation?:** Attached to the 'Inhalte und wesentliche Informationen' section.

**Canvas Content:**

- Geschäftspartner (Lieferanten, Partner, unterstützendes Netzwerk):** No specific text.
- Schlüsselaktivitäten (Katalog an Tätigkeiten in der Berufsausbildung):**
  - Erfahrungen zu Auswahlverfahren
  - Bedeutung von Schülerpraktika
  - Erfahrungen zum Onboarding - Prozess
- Nutzenversprechen (Wertangebote: Produkte und Dienstleistungen):**
  - Berufsausbildung attraktiv machen
  - Innovative Employer Branding - Maßnahmen
- Beziehungsaufbau (TRM: von persönlich bis zu automatisiert):**
  - Granularität von Stellenausschreibungen
- Zielgruppen/-segmente (homogen; auch: Bezugsgruppen):**
  - Auswirkungen der Digitalisierung
- Marketingkanäle (Market-/Rekrut-)Kanäle (direkt, indirekt, cross-medial: Print, Online):**
  - Review / Erfahrungen aus Elternabenden
- Kosten- und Nutzevaluierung (Ausbildungscontrolling & Talent Analytics: Kostenstrukturen, Einnahmequellen, Nutzenkategorien inkl. Prognosen und Szenarien):**
  - Unterschiede von Monitoring & Controlling aufzeigen
  - Reifegrade im Ausbildungscontrolling darlegen
  - Erfolgskontrolle initiiert Maßnahmen durchführen
  - Einbindung des Leistungskataloges (+ Kalk. Modell)
  - Welche Kennzahlen sind aussagekräftig?
  - Erfahrungen über Befragungen der Bewerber
- Inhalte und wesentliche Informationen (Content-Marketing unter Berücksichtigung von Inhalten und Fähigkeiten einzelner Kanäle):** No specific text.

### Warm-Up: Berufsbild Recruiter – der Recruiter von morgen (Pre-Reading)

Herr Haas: Wie man es macht ist es falsch. Ehrlichkeit ist sehr wichtig.

Herr Birk: Der Recruiter benötigt Empathie. Weniger Interviewcharakter im Gespräch, sondern Dialog mit dem Bewerber aufgreifen. Eltern und Lehrer sind bei SNH auch hoch im Fokus.

Herr Christoph: Bei Airbus sind die Führungskräfte verantwortlich für das Recruiting. Ausbilder sind oft überfordert.

Frau Molitor: Facebook ist nicht wirklich für die Rekrutierung relevant, eher ein „netter“ Zusatz. Karriere bei Würth ist nicht anonym. Ansprechpartner werden namentlich genannt, dies ist gut für ein Familienunternehmen. Nicht jeder Hype und jeder Trend ist wichtig und sollte blind übernommen werden.

Herr Hass: Idee: Videokonferenzen zwischen Bewerbern und Azubis. Effekt: Null! Idee eigentlich gut, erfolgreich nur beim Messebesuch. Hier werden Konferenzen mit Azubis geschaltet.

Herr Christoph: Großunternehmen ist oft eine Blackbox, die Frage ist: wie kann man sich öffnen. Wenn die Interessenten erst mal am Auswahltag sind, wollen sie bleiben. Wichtig ist die Frage: wie bekommt man die Interessenten in den Auswahltag.

Fazit: Recruiter muss nicht jeden Trend mitmachen, Empathie und Ehrlichkeit sind viel wichtiger. Bewerber sind nicht total anders als die vorherigen; daher lohnt es sich, gut zu überlegen, auf welchen Trend man aufspringt. Ziel aller (Marketing-/Online-)Maßnahmen muss sein, den Interessenten auf die Website zu lenken und dann zu binden.

### **Workshop 1: Ausbildungsstrategie und Ausbildungsplanung**

Das Talent Sourcing Canvas – siehe Erwartungshaltungen – bildet die Grundlage, um die Logik der Wertschöpfung in der Berufsausbildung zu beschreiben.

Siehe **Kurzanleitung** zur Anwendung des Talent Sourcing Canvas.

Alle befragten Unternehmen haben eine Ausbildungsstrategie. Sie leiten ihre Strategie aus der Personalstrategie ab und verstehen Ausbildung auch als gesellschaftliche Verantwortung.

Siehe **15 Leitfragen** aus Fachtagung 2016.

Dieses Thema hat sich in den letzten Jahren verbessert. Trotzdem ist der Anteil der Unternehmen, die diese Strategie auch kontrollierbar bzw. messbar dokumentiert haben, mit rund 20 Prozent recht überschaubar.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung von Metrik und KPI (Key Performance Indicator). Nicht jede Metrik – siehe Workshop 6 – ist ein KPI. Ein KPI ist eine Steuerungsgröße, keine bloße Berichtsgröße!

Der demographische Wandel sowie der Trend zur Akademisierung sind nach Einschätzung der befragten Unternehmen die dringendsten Probleme bei der Gewinnung von Auszubildenden. Studienabbrecher sind zwar aus IHK-Sicht eine interessante Zielgruppe für die Berufsausbildung; volkswirtschaftlich jedoch eine Fehlallokation. Vorschläge:

- Eingreifen in Klassen 10 an Gymnasien.
- Gymnasialempfehlung bekommt eine neue Rolle.

Herr Christoph: Problematik: Freie Berufswahl, mit Abitur kann man alles machen. Eltern spielen auch eine wichtige Rolle.

Frau Blickhan-Hain: Erste Kontakte in Grundschulen mit Eltern geknüpft.

Ungenügende Berufsorientierung ist ein Hauptproblem des Systems. Hier muss dringend Aufklärungsarbeit geleistet werden.

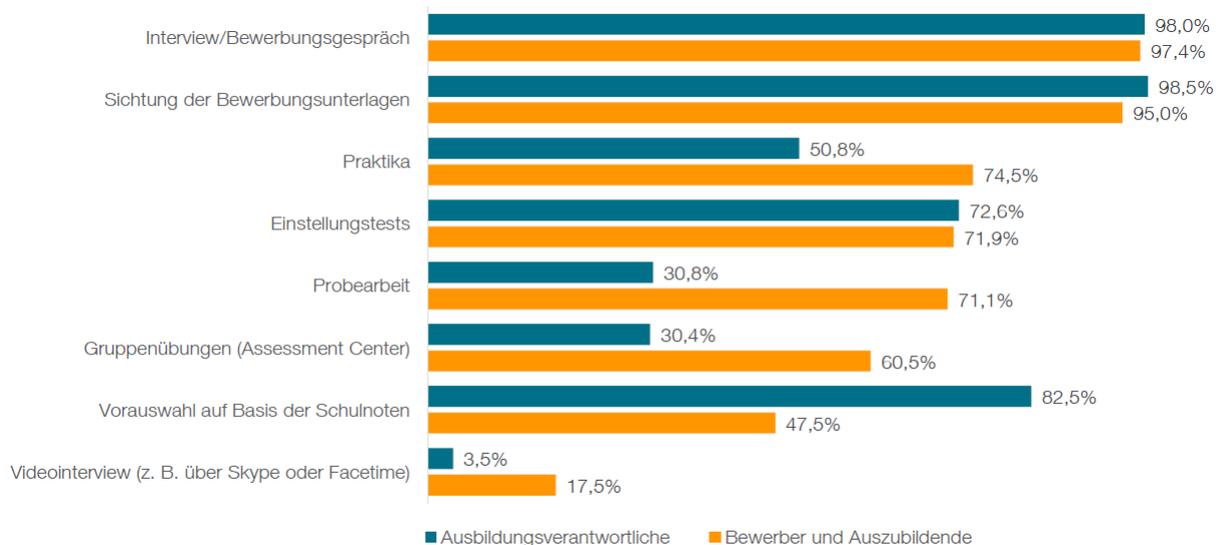
Herr Birk: Fördern wir nicht die Orientierungslosigkeit durch unser Werben um die Jugendlichen?

Herr Haas widerspricht. Wir haben es mit Jugendlichen zu tun, die viel konsumieren. Diese Jugendliche aus der passiven in die aktive Rolle zu bringen ist schwer. In den Elternhäusern wird dieser Konsumdrang auch unterstützt (Wegwerfen statt Reparieren). Kritisch ist das Marketing mit zu viel Virtuellem. Das ist leider oft nicht die Arbeitsrealität. Hier existiert jedoch der Druck: wenn wir es nicht machen, dann machen es die anderen; damit habe ich verloren.

Den größten Mangel in der Ausbildungsreife sehen die befragten Unternehmen in der ungenügenden Berufsorientierung sowie im mündlichen und schriftlichen Ausdrucksvermögen der Bewerber

Praktika als Berufsorientierungsinstrument sollten zunehmen. Positive Erfahrungen könnten über Kommunikation (evtl. auch Social Media) weiter verbreitet werden.

Siehe **U-Form Azubi-Recruiting-Trends 2017**:



Schülerinnen und Schüler empfinden Praktika und Probearbeit als deutlich wichtiger als Ausbildungsverantwortliche.

Die befragten Unternehmen identifizieren als Berufsgruppen mit Schlüssel-/Mangelprofilen in ihrem Unternehmen mit jeweils knapp 90 Prozent die technisch-gewerblichen Berufe. Als Gründe für Schlüssel-/Mangelprofile werden an erster Stelle keine bzw. zu wenig geeignete Bewerbungen genannt, sowie mangelnde Bekanntheit als Arbeitgeber für bestimmte Berufe. Es folgen mit recht großen Abstand die unattraktive Branche sowie die mangelnde Bekanntheit der hervorragenden Arbeitsbedingungen.

Bei 50 Prozent der befragten Unternehmen ist das Budget im letzten Jahr moderat gestiegen, bei 25 Prozent konstant geblieben und bei ebenfalls 25 Prozent leicht gesunken.

Ein Marketingplan besteht bei 75 Prozent der befragten Unternehmen.

## Workshop 2: Employer Branding, Ausbildungsmarketing und Active Sourcing

Für STRIM ist die Schülerbefragung kein Kernthema mehr; ggf. unternehmensspezifisch in Verbindung mit der Unternehmensbefragung als Spiegelbefragung. Die Unternehmen können sich hierzu gerne im Feedbackbogen äußern. Die finale Entscheidung fällt im Herbst 2017.

Schulkooperationen / Lehrerpraktika sind schwierig durchzuführen.

Herr Birk: Stromnetz Hamburg hat 1,5 Jahre an Lehrerpraktika gearbeitet und erzielt jetzt erste Erfolge. Dieses Instrument hat eine lange Vorlaufzeit.

Beispiele: Lehrerkoffer von Metro oder Unterrichtsmaterial von Schoolgames.

Herr Birk: Stromnetz Hamburg hat auch Unterrichtsmaterial entwickelt, welches das Unternehmen Schulen anbietet. Dies kommt bei Lehrern ganz gut an. Herr Birk leitet das Material an die Gruppe weiter.

Frau Molitor: Würth hat gute Erfahrungen mit Lehrerpraktika gesammelt. 1-2 Wochen gehen die Lehrer mit Mitarbeitern mit. Dies gilt bei den Lehrern als Weiterbildung und diese werden hierfür freigestellt. Aufgehängt ist dies bei Würth wie bei Fraport an eine Stiftung.

Problem: Die Schulen sind eigentlich satt an Informationen. 2,5 Personen arbeiten in dieser Stiftung alleine an diesem Thema. BO Lehrer sind eher nicht so motiviert, viele Ausbildungsbetriebe suchen einen guten Zugang zu Lehrern. Unterlagen zum Vorgehen von Würth werden von Frau Molitor zur Verfügung gestellt.

Ludoki ist ein neuer spielerischer Weg, der bei Würth fruchtet und auch von ENTEGA angegangen wird.

Siehe <http://www.ludoki.com/lernspiele/young-talents>.

Thema Nachhilfe: Azubis haben sich immer mehr zurückgelehnt und wurden immer weniger selber aktiv. Nachhilfe seitens des Unternehmens - in den letzten Jahren noch ein probates Mittel - wurden daher bei Würth eingestellt.

Herr Beck: Die Nachhilfe wird unter den Azubis selbst organisiert und durchgeführt.

Herr Haas: Inwieweit werden interne Mitarbeiter als „Lehrer“ von praxisrelevanten Themen genutzt?

Frau Molitor: Würth macht dies sehr aktiv in Form von betrieblichem Unterricht, Vertriebs-Ralley. Die Annahme bei den Azubis ist recht hoch. Herr Haas versucht dies aufzubauen, stößt aber an Grenzen.

Frau Galani macht zweimal pro Jahr Veranstaltungen für Azubis (Departments Inside). Hier werden auch Case Studies vorgestellt und dies kommt bei den Referenten und dualen Studenten und Trainees sehr gut an. Diese Veranstaltung wird auch von den Studenten und Trainees organisiert und nicht von der Personalabteilung!

Herr Beck stellt die Frage: Wer hat eigentlich eine Employer Brand?

Herr Mayer: Hierbei stürzen sich die Betriebe viel zu schnell in die operativen Dinge; es fehlt hier oft die Strategie. Employer Brand braucht Zeit und Hirnarbeit. Werbliche Aussagen helfen nicht weiter, Employer Brand kostet auch Geld. Wenn es kein Budget gibt: nicht machen! Geschäftsführung sieht oft nicht die Notwendigkeit einer Employer Brand und will dafür auch kein Geld ausgeben. Hier wird aber oft nicht gesehen, wie mühsam die Rekrutierung ist. Man sieht nur, dass man „die Leute immer noch an Bord holen“ kann.

Herr Birk: Jedes Unternehmen hat einen Brand. Die Frage ist nur, wird er gesteuert oder nicht?

Herr Haas: Was interessiert einen Schüler an der Employer Brand? Ist der Brand an der Zielgruppe (Schüler) ausgerichtet? (z.B: Ansprache per du oder Sie) Es gibt nicht die Employer Brand, es gibt nur zielgruppenspezifische Employer Brands! Verschiedene Ansprache dual Studierender, technischer Azubis, kaufmännischer Azubis, etc? Beispiel Würth: Logistikberufe (welche Hobbies), Bild wird entsprechend der Berufsgruppencluster ausgewählt. Ziel ist es, verschiedene Ansprachen für verschiedene Berufe zu finden. Eigentlich sogar eine Unterscheidung nach Schulabschlüssen. Daimler hat für denselben Beruf Anzeigen für Realschüler und Gymnasiasten anders gestaltet.

Wichtig: Bei dieser aufwändigen Methode bei den Mangel-/Schlüsselprofilen beginnen und nicht bei allen Berufen gleichzeitig. Wird sonst zu aufwändig.

Frau Blickhan-Hain: Internes Personalmarketing; z.B. wird Mitarbeitern angeboten, ihre Kinder mitzubringen. Girls Day oder Praktika für Mitarbeiterkinder. Problem: Alle Mitarbeiterkinder wollen dann auch eine Ausbildung im Betrieb der Eltern machen.

Herr Christoph: Bei diesen Tagen dürfen die MiKis auch einen Freund mitbringen, oft werden da noch interessante Kontakte geknüpft.

Herr Birk: Großes Potenzial, aber auch Gefahr.

Frau Molitor und Herr Haas sehen dies eher kritisch.

Frau Molitor: KuKis sind sogar noch anspruchsvoller.

Girlsday alleine bringt nichts. Die Folgeaktivitäten sind wichtig (Bindung). Bsp.: BASF SE Gils Club.

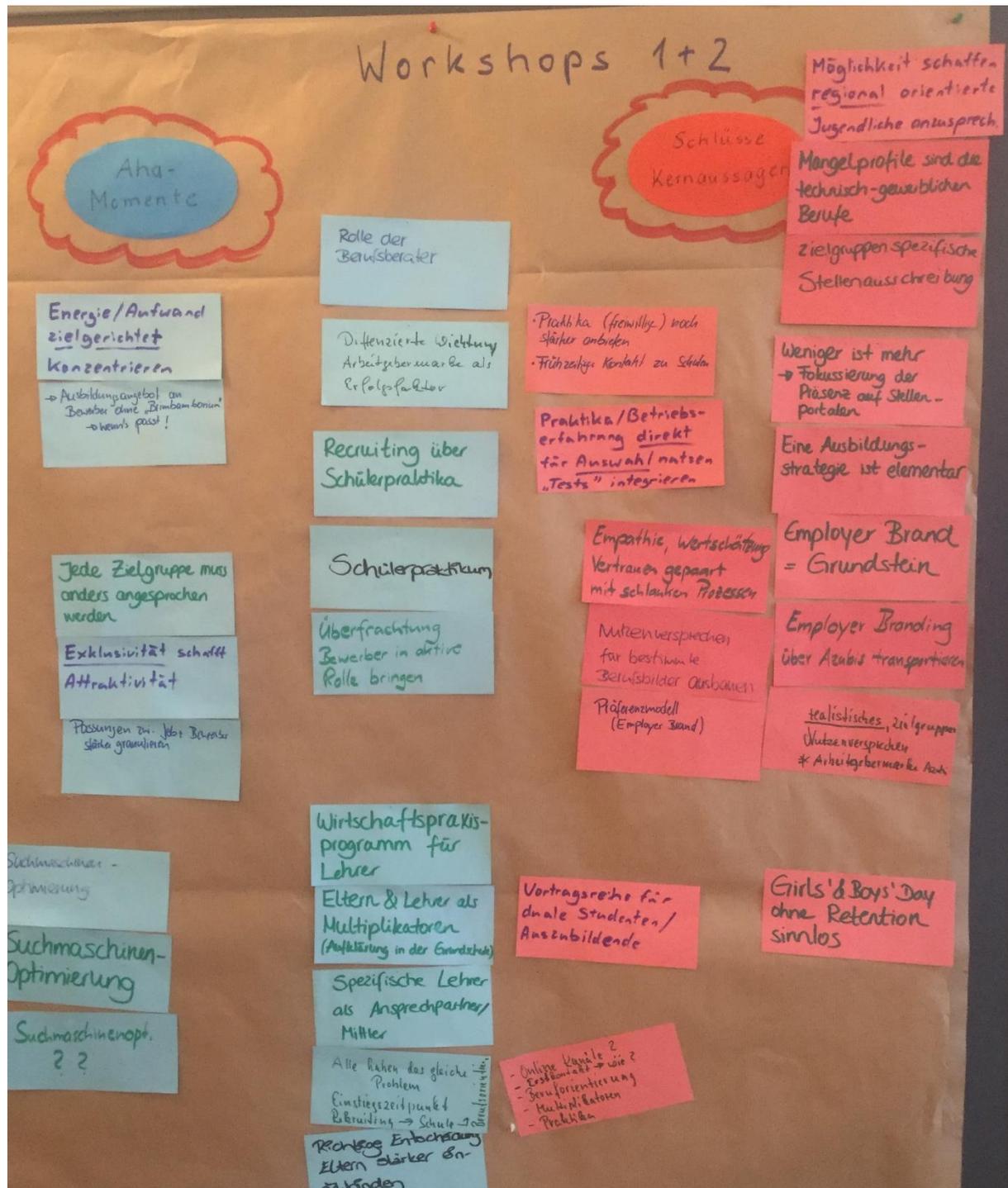
Suchmaschinenoptimierung wird noch nicht häufig angewandt. Gründe sind, dass das Thema nicht richtig verstanden wird.

Herr Haas: ENTEGA hat versucht, ihre Website so zu optimieren, dass der Interessent mit weniger als 3 Kicks auf die relevanten Informationen stößt.

Mädchen in Männerberufen: Herr Christoph: Hier hat erst die tatsächliche Umsetzung Erfolg gebracht, da bei Girls Days dann tatsächlich auch Mädchen als Azubis anwesend waren und Ausbilderinnen.

MINT 5 Praktikum (Ausbildungsverbund Metropolregion Rhein-Neckar): In den Pfingstferien sind 20 interessierte Schüler/-innen an 5 Tagen in 5 unterschiedlichen Unternehmen. Das Ergebnis war wertsteigernd. Die Auswahl der Schüler/-innen war den Schulen überlassen. Praktikum wurde als Anerkennung gewertet.

Folgende **Aha-Momente** sowie **Schlüsse und Kernaussagen** wurden dokumentiert:



### **Workshop 3: Zielgruppe Berufseinsteiger**

Frau Molitor: Flüchtlinge in Ausbildung. Kandidaten kommen meist über die Agentur. Die Erfahrungen mit diesen Jugendlichen sind überwiegend positiv. Fachlich meist problemlos, eher Probleme in der Persönlichkeit (Flüchtlinge sind v.a. Männer, die Akzeptanz von Frauen ist oft schwierig).

Herr Beck: Gute Erfahrungen mit tariflichem Förderjahr (3 Tage pro Woche im Betrieb, 2 Tage in der Schule). Einige konnten in eine zweijährige Ausbildung übernommen werden. Dreijährige Ausbildungen schaffen sie oft aufgrund der mangelhaften Sprachkenntnisse nicht. Heidelberger Druckmaschinen hat eine ehrenamtliche Helferin, die das Problem der Akzeptanz von Frauen erfolgreich „abgearbeitet“ hat.

Frau Blickhan-Hain: Nachweis der Straffreiheit ist bei Flüchtlingen leider oft schwierig.

Frau Mayer nimmt Rücksprache mit Herrn Dr. Axtmann, IHK Rhein-Neckar, bzgl.: Kultur (Männer und Frauen), Dreijährige Ausbildung, Nachweis Straffreiheit.

Hauptproblem ist nach wie vor die Sprache!

Herr Haas: 7 Flüchtlinge in der Ausbildung. Sozialträger rufen an und fragen an für deutsche Bewerber ohne Schulabschluss (Sonderschüler, Schüler ohne Schulabschluss). Das ist verständlich; man muss auch solche Jugendliche berücksichtigen. Hier helfen häufig auch EQ-Maßnahmen. Hiermit kann man sich ein Jahr „beschnuppern“.

Zielgruppen verändern sich: Die Ergebnisse aus Studien (Deloitte, U-Form, STRIM) hierzu zeigen, dass für die heutigen Jugendlichen lediglich das Thema Work-Life-Balance an Wichtigkeit zugenommen hat. Ansonsten sind die Generationenunterschiede nicht signifikant. Frau Galani stimmt dem explizit zu.

Herr Christoph: Privat wollen alle 24 h on sein, beruflich jedoch nicht. Wie passt das? Das ist leider eine Tatsache, die akzeptiert werden muss. Dies geht soweit, dass Karriereangebote abgelehnt werden, die ein wenig Work-Life-Balance-Einbußen mit sich bringen.

Herr Christoph: Ist E-learning Arbeitszeit? Azubis sind zum Lernen hier.

Herr Birk: Diese Diskussion sollte möglichst nicht zu hoch aufgehängt werden.

Selbstinitiiertes Lernen wird zunehmen (Kernkompetenz der Digitalisierung) und passt hier überhaupt nicht dazu. Im Ergebnis führt selbstinitiiertes Lernen zu einer Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit.

Die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt führt zu dieser Anspruchshaltung und einem Spagat zu künftig notwendigen Kernkompetenzen.

Frau Galani: Frage auf der Messe seitens der Schüler/-innen: Was können Sie mir bieten? Kann ich mir leisten, diese Menschen abzulehnen?

Sicherheit ist auch der Generation Z wichtig (siehe Pre-Reading). Dies gilt auch schultypübergreifend. Gründe: Wirtschaftskrise – höheres Sicherheitsbedürfnis; Frauen häufiger im Beruf; Eltern seltener als Ansprechpartner für die Kinder verfügbar.

Selbst das Thema Digitalisierung ist bei deutschen Jugendlichen eher negativ besetzt, weil es das Bedürfnis nach Sicherheit, Beschäftigungssicherheit, scheinbar gefährdet → kurzfristige Denke!

Sowohl in der U-Form-Studie 2017, Seite 7, als auch im Deloitte Millennial Survey 2017 wird auf die Wichtigkeit klug formulierter Stellenausschreibungen hingewiesen. Die Musskriterien werden von den Bewerbern ernster genommen als von den ausbildenden Unternehmen. Stellenausschreibungen sollten nicht mit Anforderungen überfrachtet werden.

Frauen sind selbstkritischer bei Bewerbungen auf Stellen, bei denen sie nicht alle Anforderungen erfüllen. Männer sind hier risikofreudiger. Hinweis: grundsätzlich geeignete Frauen sollten durchaus berücksichtigt werden.

Herr Beck: Bei Heidelberger Druckmaschinen darf jeder am Eignungstest teilnehmen, Schulnoten spielen kaum noch eine Rolle. Eher Bewertung Mitarbeit und Verhalten (Kopfnote) sind wichtig, und Fehlertage. Die Auswahl über Schulnoten geht zum Glück deutlich zurück.

#### Workshop 4: Recruiting: Mehr Erfolg dank erfolgreichem Content Marketing

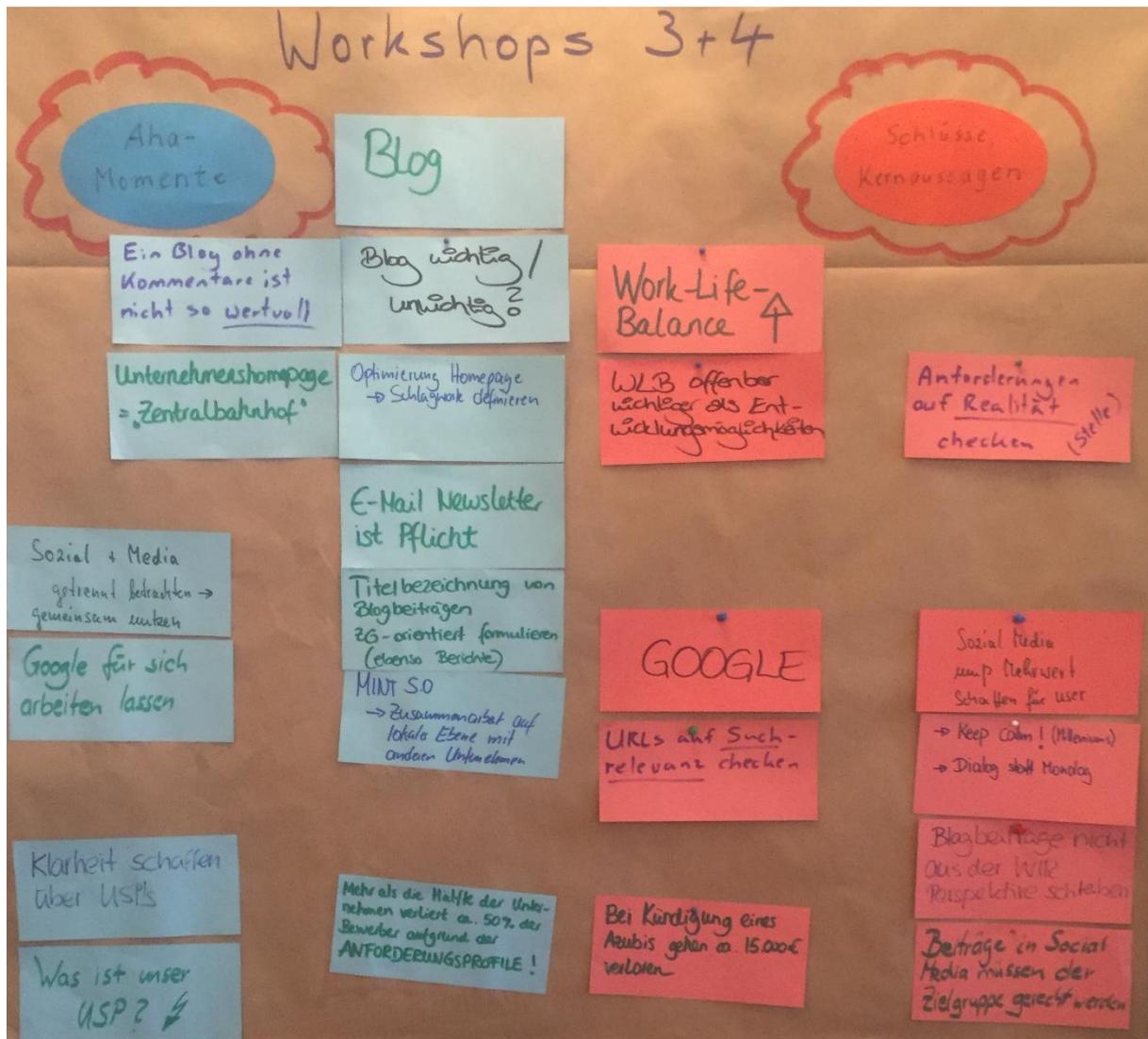
Herr Haas: Was ist das Ziel des Blogs? Informationen über das Unternehmen authentisch weitergeben.

Frau Molitor: Kein Bewerber geht nach dem Interview raus und bezieht sich nicht auf Infos aus dem Blog. Tipps und Tricks zum Vorstellungsgespräch und zur Kleidung beim Gespräch finden sich auf dem Blog.

Kernfrage: Wie findet der Schüler die relevante Information? Der Blog hilft, da Google „den Blog liebt“. Und dann führt der Blog den „abgeholt“ Leser auf die Website mit den relevanten Informationen.

Ziel von allen Social Media ist, dass der Leser den Weg auf die Website findet.

Folgende **Aha-Momente** sowie **Schlüsse und Kernaussagen** wurden dokumentiert:



## Inhalte vom Freitag, den 23. Juni 2017:

Frage an Frau Petry: Wie viele Einstellungen werden bei der BASF durch Social Media generiert? Können das wirklich Azubis oder Studenten selbständig machen?

BASF hat eine starke Veränderung der Azubi-Rekrutierung durchlaufen. Vorher: Anhängsel an allgemeiner Rekrutierung, neu: eigenes Marketing für Azubis.

Nutzen ist schwierig zu evaluieren: Facebook: Nur Likes und Kommentare werden gezählt noch nicht, wie viele Einstellungen erzielt werden konnten.

EQ-Plätze sind sehr schwierig zu besetzen, da nur die wirklich schlecht Qualifizierten sich interessieren, „akzeptable“ Bewerber gehen andere Wege; d.h. finden in einem anderen Betrieb eine Ausbildungsstelle.

Zielgruppenansprache ist noch nicht stark ausgebaut, ist aber in Arbeit. Feststellung: Je nachdem, wie der Blogpost gestaltet ist, sind die Reaktionen unterschiedlich. Z.B. flapsiger Text bringt in der Jugend bessere Reaktionen.

Auch die Uhrzeit des Blogposts ist relevant. Kollegin von Frau Petry verantwortet alle Social Media und hat als Empfehlung gegeben, vor 10 Uhr zu posten, da die Schulen um 9:45 Uhr Pause haben. Videos gehen besser als Text und Bilder.

Beispiel: Video von Azubis zur Schneemännerstellung ging sehr gut, aber wirkliche Messungen, ob sich jemand aufgrund eines Videos bewirbt, gibt es nicht. Man sieht trotzdem, dass sich die Jugendlichen mit den Themen der Videos beschäftigen. Likes kommen oft von „eigenen“ Azubis. Aber: Schneeball-effekt durch Teilen auch im privaten Bereich.

Facebook: Alter der Nutzer steigt an. Frage ist dann: Was wollen sie sehen? Muss ich dann noch „flippig“ schreiben oder muss ich eher informativ für die Eltern schreiben? Vermutlich macht es hier der Mix!

BASF nutzt hier keine Agentur, die konstant berät. Die externe Unterstützung erfolgt eher punktuell. Die aktuelle Initiative wurde tatsächlich einfach von der Kollegin begonnen und „durchgezogen“.

Herr Gattiker: Instagram ist eher für die Freizeit geeignet, weniger für die Ausbildung. In Instagram wird mit # gearbeitet, das hilft bei der Suche, auch auf Google. Herr Gattiker mahnt hier aber eher zur Vorsicht.

Beispiel: Video mit Feuerwehrauto wurde zig mal geteilt und gesehen, obwohl die Inhalte eher nicht so spannend waren. Oftmals sind dies auch Zufallsergebnisse.

Fazit: Definitiver Nutzen ist nicht ermittelbar. Es wird hieran zwar gearbeitet, aber der Schmerzpunkt, diese Aktionen jetzt wieder einzustellen wäre größer, daher wird die BASF diese Aktionen weiterführen (Segen und Flucht eines Großkonzerns).

Man kann aber nicht immer alles machen. Zeitliche und personelle Ressourcen sind überall begrenzt. Man könnte auch mal versuchen „nichts“ zu machen und vermutlich würde bei großen Konzernen nichts passieren.

Frau Petry ist aber der Meinung, dass die Jugendlichen mehr und mehr auch die großen Unternehmen nicht wirklich mehr kennen. Informationen über Schulen sind schwierig. In Rheinland-Pfalz wurden die BO-Tage verpflichtend. Das führt für die BASF zu 300 Anfragen.

Das ist nicht machbar, sinnvoll wäre eine Initiative von kompletten Städten.

Herr Haas berichtet von Verbänden innerhalb der Region Darmstadt, die BO-Aktivitäten gemeinsam durchführen und organisieren. Hier trifft man zwar auch auf seine Konkurrenten, aber der positive Nutzen überwiegt. Es wurde für diese Aktion auch Posts auf Facebook gemacht und zwar für zwei verschiedene Gruppen (Eltern und Jugendliche).

## **Workshop 5: Vorselektion und persönliche Selektion**

Bereits am Vortag wurden Selektionskriterien diskutiert; auch die zunehmende Anzahl an Ausnahmen zu diesen Kriterien. Warum? Weil der Markt immer enger wird. Macht man dies zu jedem Preis? Unterschiedliche Vorgehen: keine Stelle offen lassen oder Kompromisse bei den Qualifikationen machen.

Passt auch zu dem Thema Stellenausschreibungen (Musskriterien, Kannkriterien).

Problem ist auch hier: Wir messen nicht, ob das Konsequenzen hat. Erfüllungsquote alleine reicht nicht aus, wichtig ist die Quote an bestehenden Auszubildenden in Verbindung mit der erforderlichen Anzahl an Fachkräften für die Zukunft.

Frau Petry: Die BASF ist hier in einem Umbruch. Früher wurden nur die Besten genommen; aktuell wird hier umgedacht, etwas weniger begabte Jugendliche können trotzdem gute Facharbeiter werden.

Herr Birk: Man muss diese Entscheidung an der Personalplanung festmachen. Hier spielt auch das Thema des Schulabschlusses eine Rolle. Es gibt hier schon Unternehmen, die eine Realschulquote einhalten müssen.

Im Mittelpunkt des Workshops stehen auch die Auswahlverfahren; insbesondere deren Validität. Den Kernaussagen des Pre-Readings „Wie gut sagen verschiedene Personalauswahlverfahren eigentlich Berufserfolg voraus?“ wird weitgehend zugestimmt.

Herr Christoph: Dieses Ergebnis zeigt auch, dass man die Intelligentesten raussucht, wo bleibt aber hier das handwerkliche Geschick? Das findet man nur durch Probearbeiten heraus.

Fazit: Wichtig ist eine Kombination von Persönlichkeit, Intelligenz, und handwerklichem Geschick.

Einbindung Pre-Reading von Gero Hesse: Mobile Recruiting in der Sackgasse.

Frau Petry: Kernaussage ist: Wir brauchen eine Vereinfachung der Prozesse. Persönliche Daten werden eingegeben und dann wird direkt der Onlinetest versendet. Diejenigen, die diesen Test bestehen, werden dann gebeten, vollständige Unterlagen einzureichen. Unterschied zwischen Scan und Handyfoto existiert eigentlich nicht. Hier muss umgedacht werden.

Siehe Beispiel von Siemens im Buch „Die neue Berufsausbildung“.

Herr Birk: Es braucht auf jeden Fall Onlinetests. Onlinetests helfen auch bei Mikis, Kukis, etc., die nicht geeignet sind. Tests sind aber auch eine Kostenfrage.

Fazit: Mobile wird wohl eher als erste Kontaktaufnahme fungieren. Kurze Registrierung mit einigen wenigen persönlichen Daten. Wirklich messbare Verbesserungen sind wohl am ehesten zu erzielen, wenn man einen Onlinetest – dann aber am PC - einbindet.

Tests „ja“ oder „nein“ sind auch abhängig von der Anzahl eingehender Bewerbungen.

Strukturiertes versus unstrukturiertes Interview. Hier kommt es wesentlich auf den Interviewer an. Ein guter Interviewer kann auch in einem Gespräch seine Struktur abdecken.

Herr Haas: In Mangelprofilen muss man anders vorgehen als in Massenprofilen.

Bei Mangelberufen gibt es viele Abspringer nach Vertragsangebot. Hier ist der Konkurrenzdruck groß und räumliche Nähe ist sehr relevant. Bindungsmaßnahmen sind hier hochrelevant.

## Workshop 6: Kennzahlen in der Berufsausbildung

Ausbildungscontrolling ist in fast allen befragten Unternehmen diese Jahres Projekt Nr. 1. Kosten, VZK, Mengen und Zeiten müssen hierfür korrekt erhoben werden. Nur so können Kennzahlen ermittelt und Fragen der Geschäftsführung richtig beantwortet werden.

Herr Christoph: Ein Aufbau eines Ausbildungscontrollings ist geplant. Es handelt sich aber im ersten Schritt eher um eine Transparenzphase. Nicht alle wollen jedoch volle Transparenz. Auf Konzernebene lässt sich einiges ermitteln, nicht jedoch in den einzelnen Niederlassungen.

Herr Birk: Ausgangspunkt ist ein höheres benötigtes Budget in der Berufsausbildung, das eine Begründung benötigt. Das ist Grund für die ersten Schritte in ein Ausbildungscontrolling.

Herr Haas: Im Mittelpunkt steht die Schaffung von Transparenz, bisher viel Bauchgefühl. Bisher ist die Budgetlage in der Ausbildung noch gut, es kann aber durchaus zu einer Änderung kommen. Hier würde dann ein Controlling helfen. Controlling ist nicht nur eine Kostenanalyse, sondern auch Grundlage einiger Entscheidungen. Wichtig bei allen Entscheidungen ist der Nutzen in Euro. Kostenkontrolle kann auch in die Zielvereinbarungen übernommen werden.

Herr Mayer: Controlling soll helfen, Entscheidungen zu treffen, die nicht nur Spaß machen, sondern auch einen Output bringen. Das heißt: Man sollte nicht nur extern „motiviert“ oder aufgefordert werden, ein Ausbildungscontrolling aufzubauen, sondern auch eine eigene, intrinsische Motivation haben, Dinge zu hinterfragen und Ergebnisse des eigenen Handels zu evaluieren.

Unter den an der Diskussion beteiligten Unternehmen gibt es mitunter kein „eigenes“ Budget. Solange die Kosten in einem bestimmten Rahmen bleiben ist „die Welt in Ordnung“.

Kernfragen:

- Was kostet die Ausbildung? (Ausbaustufe 1 des STRIM Ausbildungscontrolling)
- Welche Ergebnisse tätigt die Ausbildung? (Produkt-Leistungs-Übersicht: Ausbaustufe 2 des STRIM Ausbildungscontrolling)
- Was ist der Nutzen der Ausbildung? Lohnt sich Ausbildung? (Ausbaustufe 3 des STRIM Ausbildungscontrolling)
- Welche Wirkzusammenhänge sind dafür ausschlaggebend, dass der Betrieb durch die Ausbildung einen Mehrwert generiert? (Ausbaustufe 4 des STRIM Ausbildungscontrolling)

Nutzen der Ausbildung muss damit ein Ziel des Controllings sein. Daneben gibt es die Erwartung der Kommunen an die Unternehmen auszubilden. Die Art und Weise der Ausbildung ist also entscheidend.

Ziel ist es häufig, innerhalb eines vorgegebenen Budgets zu steuern. Die „Musik“ spielt in der Verteilung der Teilprozesse.

Frau Galani: Bachelorstudent IT will HeidelbergCement wegen Einstiegsgehalt verlassen. Hier wäre es sinnvoll, Einstiegsgehälter auch entlang Mangel- und Massenprofil zu fixieren.

Frau Petry: Tatsache ist jedoch auch: Wenn man zu Beginn einer Zusammenarbeit sich nur über das Geld streitet, dann steht die Zusammenarbeit nicht auf stabilen Füßen.

Herr Mayer: Die diesjährige Befragung zu Outputgrößen hat v.a. gezeigt:

- Bereits die Ermittlung der VZK scheint bei einigen ein Problem zu sein.
- Häufig werden keine Gesamtkosten ermittelt, sondern lediglich direkte Kosten; eine Vollkostenermittlung ist jedoch die Basis einer jeden Kostenanalyse.
- Die Anzahl Bewerbungen pro Einstellung ist entlang Mangel- und Massenprofilen zu differenzieren. Die Filterschärfen sind entlang dieser Profile zu differenzieren.
- Die Verteilung der VZK und der Kosten entlang Teilprozessen ist wichtig für die Analyse. Ein VZK-Anteil in der Vorselektion größer 35 Prozent ist beispielsweise als kritisch anzusehen.

- Bei den Mengenverteilungen wird deutlich, dass Azubi-/Mitarbeiterempfehlungen bei einigen Unternehmen bei der Verteilung der Einstellungen eine wichtige Rolle spielen; bei anderen Unternehmen gar keine!
- Die Gesamtkosten pro Bewerbung liegen im Mittel bei 290 Euro. Ziel sollte ein Wert um die 100 Euro sein.
- Die Personalkosten sind häufig der Kostentreiber. Deren Verteilung entlang Teilprozessen ist daher besonders wichtig. Es spricht für Optimierungspotenzial, wenn die durchschnittlichen Personalkosten in der Vorselektion genauso hoch sind wie die in der persönlichen Selektion, wo unter Umständen Führungskräfte mit einzubinden sind.
- Die Bedeutung von Zeiten wird von Betrieben häufig unterschätzt. Insbesondere die „Time-to-Fill“ ist sehr wichtig (vgl. Pre-Reading). Dies muss selbstverständlich Hand in Hand gehen mit entsprechenden, zielgruppengerechten Bindungsmaßnahmen.
- Der Anteil an Ausbildungsabbrechern während der Probezeit liegt bei einigen Unternehmen über 2 Prozent. Es stimmt nachdenklich, wenn hier nicht umgehend Optimierungsmaßnahmen zu Auswahlverfahren initiiert und umgesetzt werden.
- Zu Qualitäts- und Risikoindikatoren liegen so gut wie keine Informationen vor! Dasselbe gilt für Nutzenaspekte; von RoI-Betrachtungen war eh nicht auszugehen.
- Kennzahlen sind wie Lichtpunkte auf einer Landkarte. Den eigenen Standpunkt kann man umso besser beurteilen, je mehr Lichtpunkte vorhanden sind.
- Die Analyse der Outputgrößen in den Ergebnisberichten spiegeln eine solche Landkarte wider – bei einigen Unternehmen bereits recht gut, bei anderen Unternehmen nur schemenhaft. Herr Mayer bietet an, die Diskussion bilateral im Rahmen ca. 30-minütiger Follow-Up-Calls fortzusetzen. Allgemeingültige Aussagen sind hier schwierig, weil auch die jeweiligen Einflussfaktoren mit zu berücksichtigen sind.
- Mit den diskutierten Kennzahlen bewegen wir uns im Rahmen eines Effizienzcontrolling.
- Für das notwendige Effektivitätscontrolling liegen nur selten die notwendigen Daten vor.

### **Workshop 7: Bindung bis zum Eintritt und Onboarding**

Die Bindung bis zum Eintritt wird immer wichtiger, da Azubis häufig mehrere Verträge unterzeichnen und sich bis zum Schluss alle Optionen offen halten.

Frau Petry: Bei den diesjährigen Vertragsrückgaben machen alle Jugendlichen eine Ausbildung in einem anderen Unternehmen. Die Vorjahre standen hier Studium und weiterführende Schule etc. im Vordergrund.

Gründe für diese Entwicklung liegen v.a. in der regionalen Nähe zum Wohnort. Dieser Punkt wird immer wichtiger. Auch die Bereitschaft zu einem zeitlich befristeten Wechsel an einen anderen Standort geht zurück. Oftmals werden kleinere Unternehmen in unmittelbarer Nähe zum Wohnort vorgezogen. Die Schnelligkeit im Bewerbungsprozess nützt dann nicht mehr wirklich viel; trotzdem sind Reaktionszeiten sehr wichtig!

Der Beginn des Rekrutierungsprozesses verliert hier auch an Bedeutung. FSJ oder Auslandsjahr als Brückenjahr sind durchaus okay.

Allgemein werden Loyalitätsverlust und ein „sich-nicht-binden-wollen“ festgestellt.

Patentprogramme: Problem ist teilweise, dass die älteren Azubis wenig Lust haben sich zu kümmern. In den meisten Unternehmen ist es so, dass die neuen Azubis den älteren zugeordnet werden.

Herr Birk: Stromnetz Hamburg bindet hier auch den Kontakt zu den Eltern mit ein.

Leistungen, die man in der Bindungsphase einbringt, sollte man auch in der Ausbildung beibehalten. In der Ausbildung ist dies dann eher persönlich (Geburtstagsständchen statt Geburtstagskarte).

Frau Molitor: Würth verschenkt an neue Auszubildende Werkzeugkoffer mit eigenen Produkten. Im Laufe der Ausbildung wird dieser Koffer nach und nach komplettiert. Die Werkzeuge sind teilweise mit persönlichem Schriftzug versehen.

Ein weiteres Bindungsinstrument könnte eine persönliche Vertragsunterzeichnung im Unternehmen sein. In der Unternehmensbefragung 2017 wird diese Maßnahmen jedoch nicht ausgewählt.

Elternabende als Bindung zeigen häufig Erfolg. Eltern kommunizieren über die Elternabende auch in ihrem Bekanntenkreis; dies kann ein Multiplikator sein.

Frau Petry: Ausbildung ist betreutes Wohnen, danach muss man alleine zu Recht kommen.

Frau Molitor: Die Ausbildung betreut „fertig ausgebildete“ Auszubildende noch 3 Jahre. Die Frage ist: Was macht hier die Führungskraft? Der Aufwand hierfür ist enorm... „Übergabegespräche“!

Auslernerjahr (1 Jahr nach Ausbildung): nach diesem Jahr muss sich der junge Mensch auf eine bestimmte Position bewerben. Hier machen die jungen Menschen oft nichts und sind dann überrascht, dass sie kein „Angebot“ erhalten. Eigenständiges Suchen und Ansprechen geschieht i.d.R. nicht. Eigenständigkeit fehlt hier häufig. Juristisch müsste man sich ja 3 Monate vor Vertragsende arbeitssuchend melden.

Frau Blickhan-Hain: Vakanzen werden den Auslernern vorgestellt. Diese müssen sich darauf bewerben. Falls einer sich nicht bewirbt läuft der Vertrag einfach aus (Kam bisher nicht vor).

Frage: Muss in einer Ausbildung nicht auch Eigeninitiative geschult werden? (Digitalisierung braucht Eigeninitiative!)

Frau Molitor: Am Kennenlerntag im Rahmen des Onboarding erhalten alle die Spielregeln für die Ausbildung. Bei Würth werden diese durchgearbeitet und als gemeinsame Regeln dokumentiert und von den neuen Auszubildenden unterschrieben! Das hat eine Verbesserung der Einhaltung gebracht.

Herr Hass: Bei ENTEGA werden nach einem Jahr die Spielregeln nochmals nachgehalten.

Krankmeldungen auch an der Berufsschule müssen frühzeitig geklärt werden. Hier kann man nicht 6 Monate warten, da dies juristische Folgen haben kann.

Herr Mayer/Zitat von Herrn Wachenfeld; ehem. Ausbildungsleiter der John Deere Werke Mannheim: „Die Spielregeln müssen zu Beginn ganz klar gemacht werden. Konsequenzen helfen nicht nur den direkt betroffenen Azubis, sondern auch ihren „Azubi-Kollegen.“

Frau Petry: Die BASF führt eine Bewerberbefragung aller Bewerber durch, die im Präsenzttest waren. Themen: Schnelligkeit, Informationsstand, Freundlichkeit Pförtner/Werkschutz, etc. Die Befragung ist hilfreich bei der Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten. Bei Vertragsverzicht gibt es noch Fragen zu den Gründen; auch hier mit der Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge zu machen. 50 Prozent der Befragten haben an der letzten Onlinebefragung teilgenommen.

Frau Petry: Die Girls Week wurde in der BASF eingestellt, da zu großer Aufwand. Girls Club gibt es noch, aber aktuell ohne Aktivitäten. Grund: zu wenige Teilnehmerinnen. Budget wurde gekürzt, daher aktuell keine Wiederbelebung. Frage: Ist diese Idee noch für die Gen.Z richtig?

Frau Petry: Azubis machen Projekte in Kindergärten und Grundschulen, um Interesse an MINT zu wecken/fördern.

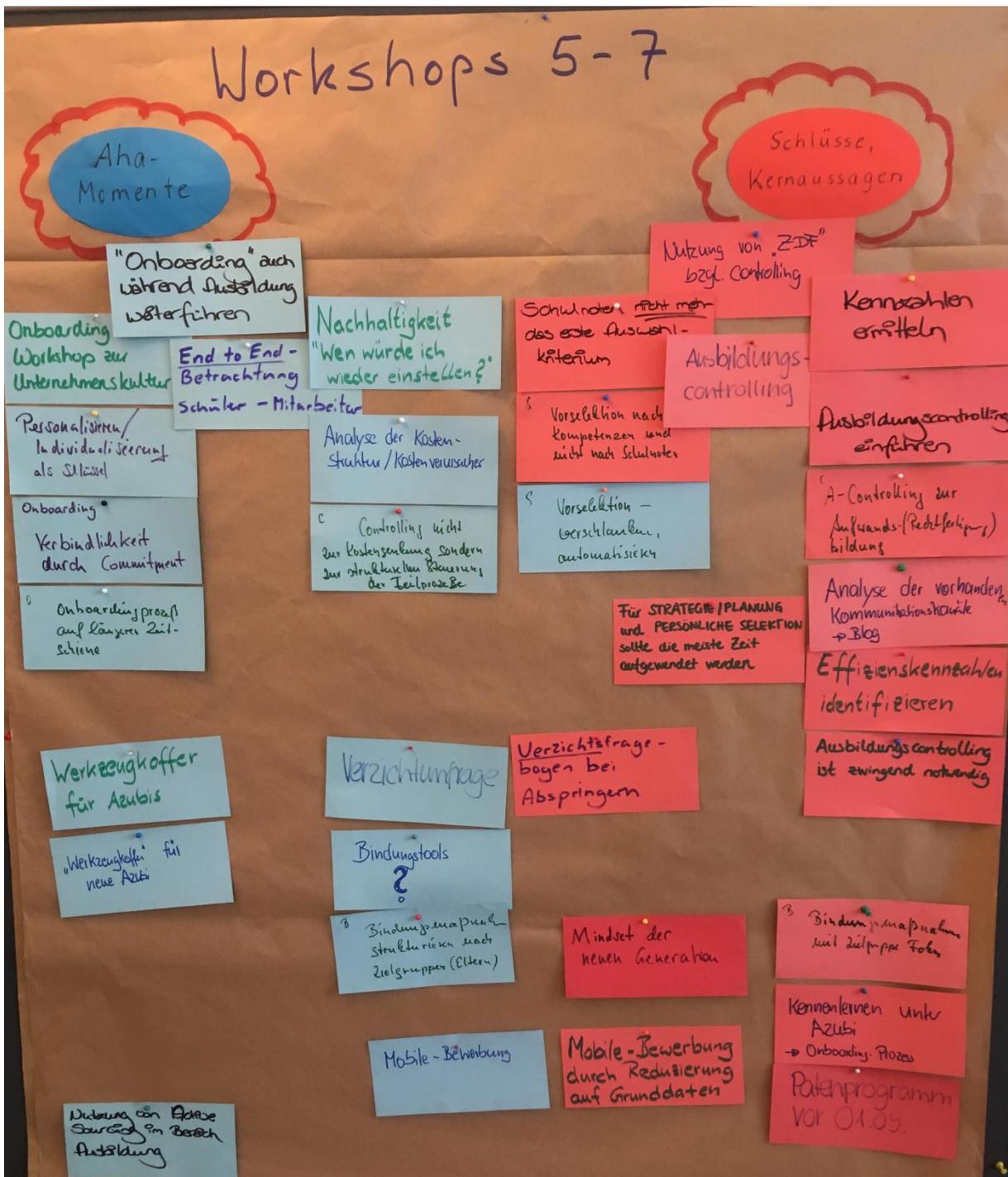
Herr Haas: Großunternehmen können Maßnahmen wie die BASF stemmen, Mittelständler eher nicht. Alternative: Mitmachmesse – ein Tag wird ein MINT-Thema praktisch bearbeitet. Es wird ein Produkt erstellt (Metall, Elektro, Chemie). Diese Messe wird im Verbund durchgeführt und ist dadurch „stemmbar“. Anderer Vorschlag: Container auf Schulhöfen. Inhalt der Container: technische Berufe. Zielgruppe: Haupt- und Realschüler der 8. bis 10. Klasse. Schule muss mitziehen. Schüler wollten mehr Praxis. Klar muss sein: der Aufwand ist sehr groß!

Frau Blickhan-Hain: Fraport macht Ähnliches in Form einer Tec-night.

Herr Hass: Es ist ein Problem, alle Akteure für eine Ausbildung (Schule, IHK, HWK, Betriebe, Verbände) an einen Tisch zu bekommen. Es ist für einzelne Betriebe nicht möglich, solche aufwands- und kostenintensiven Maßnahmen alleine zu stemmen.

Herr Hass: Beispiel Hessenpraktikum (technisch, IT, gewerblich). Teilnehmerinnen waren nur Abiturientinnen; Real- und Hauptschülerinnen waren nicht unter den Teilnehmern. Tolles Format aber falsche Zielgruppe.

Folgende **Aha-Momente** sowie **Schlüsse und Kernaussagen** wurden dokumentiert:



## Zusammenfassung und weiteres Vorgehen:

Entlang der **Aha-Momente** sowie der **Schlüsse und Kernaussagen** werden jeweils zum Abschluss der sieben Workshops **Maßnahmen zur Umsetzung** identifiziert und niedergeschrieben. Entlang der Priorisierung im **Strategie-Mapping** werden folgende Vereinbarungen getroffen:

Diese IMPULSE nehme ich mit!	Das werde ich konkret umsetzen	Das hat mir gut gefallen; was ich mir noch vorstellen	Follow Up (Tel. etc.) mit wem? wann?
Fraport	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nicht nur Pflichtpraktika</li> <li>- mehr Active Sourcing (Bsp. Würth → Rekrutierung über Praktikum)</li> <li>- mehr Onboarding</li> <li>- Umfrage Azubis, um Rekrutierungsprozess / Auswahlverfahren zu verbessern</li> <li>- Ausbildungscontrolling</li> </ul>	Besser als 2016 aufgrund des Austausch-Interaktion	Hr. Haas
Württ. Zielgruppen-spezifische Ansprache USP klar definieren Verzichtumfrage	Ausbildungscontrolling Azubiblog	Mehr Zeit zum Austausch als 2016 +++ Tolle Gruppe-Danke!	Urs Gattiker Beate Petry
SNH	Suchmaschinen Optimierung Ausbildung Controlling Vorselektion verschärfen	Danke!	Urs Gattiker Uwe Birk Luise Quast
Airbus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Blade Box" Company öffnen (Kontakt-möglichkeiten)</li> <li>- Zahlen und Infos des Benchmarks divisional aufbereiten/ermitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielgruppe zu Wort kommen lassen (Reden über)</li> <li>- Ehrlicher Austausch</li> <li>- zu wenig Zeit für Erklärung zum Benchmark</li> </ul>	

<p>Diese IMPULSE nehme ich mit!</p>	<p>Das werde ich konkret umsetzen</p>	<p>Das hat mir gut gefallen; was ich mir noch vorstellen</p>	<p>Follow Up (Tel etc.) mit wem? wann?</p>
<p>BASF</p> <p>Exklusivität + Individualität Erfolgsfaktor</p>	<p>Schülerpraktikum als Rekrutierungsinstrument verstärken</p>	<p>individuelle Ansprache mit hohem Mehrwert</p> <p>Austausch ist wertvoll → Interaktion</p>	
<p>Heidelberg Cement</p> <p>Weniger ist mehr!</p>	<p>Definition eines Nuterversprechens</p> <p>Update der Unternehmens-homepage (→ Content)</p>	<p>Austausch (+)</p>	<p>Christian Beck (MINT 5.0)</p> <p>Tamara Molitor (Azubi-Broschüre)</p>
<p>Heidelberger Druckm.</p>	<p>Effizientes Kennzahlensystem</p> <p>Direktangebot an Praktikanten</p>	<p>Evtl. tieferer Einstieg in das Thema KPI's</p> <p>Viele Best-Practice Beispiele</p>	<p>Hr. Mayer</p> <p>Fr. Petry</p> <p>Fr. Molitor</p>
<p>ENTEGA</p> <p>Wertvoller Austausch unter Personaler</p> <p>→ „einheitlicher“ Blick!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung Online-Auftritt</li> <li>• Präferenzmodell / Employer Brand</li> <li>• Kostenstrukturen granular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- offene Diskussion</li> <li>- Zeit, um sich auszutauschen</li> <li>- „Best Practice“</li> <li>→ Blick von außen</li> <li>→ Was wir tun (Wir)</li> </ul>	<p>→ Austausch mit Fraipa! Frau Blickbon-His</p> <p>→ Kontakt mit H. Beck</p>

Alle Vorträge/Präsentationen sind für die TeilnehmerInnen auf einer [internen STRIM-Website](#) hinterlegt. Mannheim, den 24. Juni 2017.