

Fotoprotokoll

der Fachtagung „Wie unterstützt Analytik im Wettbewerb um talentierte Berufseinsteiger?“

am Donnerstag und Freitag, den 21.-22. Juni 2018
im Hotel Schloss Edesheim

TeilnehmerInnen der Tagung waren:

- Frau Lisa Berktold, ENTEGA AG
- Herr Roland Bursy, TÜV NORD AG
- Herr Christoph Thomas, Airbus Defence and Space GmbH
- Frau Natalie Greineck, HeidelbergCement AG
- Frau Verena Heiligenpahl, TÜV NORD AG
- Frau Christiane Mayer, STRIMacademy
- Herr Dr. Volker Mayer, STRIMgroup AG
- Frau Tamara Molitor, Adolf Würth GmbH & Co. KG
- Frau Kristin Rohm, Adolf Würth GmbH & Co. KG
- Herr Ingmar Sassmann, BASF SE
- Herr Thomas Wilkens, Stromnetz Hamburg

Die **Agenda** setzt sich im Wesentlichen aus folgenden Themenblöcken zusammen:

- Strategisches Talentmanagement – Talentplanung
- Strategisches Talentmanagement – Employer Branding
- Analytik in der Berufsausbildung – 1
- Recruiting 4.0 – Rekrutierungskanäle, Active Sourcing
- Analytik in der Berufsausbildung – 2

Inhalte vom Donnerstag, den 21. Juni 2018:

Begrüßung, Vorstellung und Einführung

Die Schwerpunktthemen des Vorjahres werden in der diesjährigen Tagung fortgeführt und ausgebaut; insbesondere **Metriken und Kennzahlen in der Berufsausbildung**.

Problematik: Metriken und Kennzahlen (kurz: M&K) müssen aus der Strategie entwickelt bzw. abgeleitet werden. Pragmatische Ansätze sind okay, dürfen aber nicht zu „hemdsärmelig“ sein. M&K umfassen den gesamten Talent-Relationship-Management-Prozess und gehen in puncto Wirtschaftlichkeit deutlich darüber hinaus.

Drei Kernaussagen werden hervorgehoben:

- Systematisch, evidenzbasierter/faktenbasierter Ansatz.
- Betrachtung der drei derzeit wesentlichen Strategien im Thema Talent-Relationship-Management (Strategie bedeutet auch, Dinge nicht zu tun!).
- Kombination aus Erfahrung und Analyse → Analytics meets Execution, Erfahrung kann auch wachsen durch Austausch; dieser hat in der Tagung einen hohen Stellenwert.

Diese drei Strategien sind:

- Strategische Personal-/Talentplanung,
- überzeugende Arbeitgebermarke (Alleinstellungsmerkmale!),
- sowie Rekrutierungskanäle.

Fragebögen sind wichtiger Bestandteil des Forums und dienen einer zielgerichteten Vorbereitung der Tagung. Sie sind daher unerlässlich, um M&K zu ermitteln und Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten. Während der Fachtagungen werden Interventionen resp. Maßnahmen konzipiert und über die Follow-Up-Calls nachgehalten, um dann ggf. im Folgejahr überprüft und angepasst zu werden.

Im Rahmen der Vorstellung stellen die Teilnehmer heraus,

- worauf sie besonders stolz sind und was sie in den letzten Monaten erreicht haben (grüne Karten) sowie
- mit welchen Fragen sie zur Tagung gekommen sind bzw. welche Erwartungshaltungen sie an die Tagung haben (gelbe Karten).

Stolz	Fragen, Erwartungen	Trends, Studien Sicht von außen Sicht von innen Austausch wohin geht die Reise	Austausch / neueste Trends wohin geht die Reise	rücheln an "alten" Traditionen
Talent Sourcing Ca	Austausch zum Thema Digitalisierung	Restätigung / Check von Sichtweisen	Recruiting	wie gehen andere mit Mangelberufen um?
Geschäftspartner (Lieferanten, Partner, unterstützendes Netzwerk)	Schlüsselaktivitäten (Katalog an Tätigkeiten in der Berufsausbildung)	Reibungsloser Umstieg auf eine Ausbildungsmarke	Beziehungsaufbau (TRM: von persönlich bis zu automatisiert)	-segmente (homogen; auch: Bezugsgruppen)
Akzeptanz Konzentriertlinie Dezentralisierung	Digitalisierung v. HR angestoßen (e-recruiting)	Ausbildungsverwechslung	Einführung Touchpoint Analyse	Zielgruppe Eltern fest, verankert
Unternehmen schnell "Verstanden"	Reporting - Prozesse (physisch, intellektuell, menschlich, finanziell)	Austausch z.B. Employers Branding + Transparenz	(Market-/Rekrut.-)Kanäle (direkt, indirekt, cross-medial: Print, Online)	Konzept "Mädchenbande"
Wie gewinnreich in Umstrukturierungen Gesellschaften für Ausbil. mit Hilfe von Step by Step-Ansatz?	Ausbildungs Fachkräfte	Auszeichnung Schülermarketing	Erste Social Media Kampagne durchsuchbar	Veränderungen der Zielgruppe
Employer Branding "verkaufen"	Reporting - und Nutzenevaluierung (Ausbildungscontrolling & Talent Analytics: Kostenstrukturen, Einnahmequellen, Nutzenkategorien inkl. Prognosen und Szenarien)	Rekrutierungs-Kanäle	Klassische duale Ausbildung vs. Duales Studium vs. Uni wie erleben wir Quali, Quali?	Informationen von Spezialitäten (Kanäle)
Diverse Auswertungen d. Ausbildungsberichte → Maßnahmenableitung	Kennzahlen / Steuerung	wechselladene Beiträge & Standorte		

TÜV Nord, Frau Heiligenpahl und Herr Bursy: zentrale und dezentrale Ausbildung. Ca. 100 Azubis und duale Studenten. Viele Veränderung aktuell. Unternehmen ist noch eher konservativ unterwegs, Öffnung zu neuen Ansätzen ist schwierig. Erwartung an Tagung liegt im v.a. im Austausch.

ENTEKA, Frau Berkold: Bewerbermanagement in der Ausbildung. Schwerpunkt der Tätigkeit ist die Analytik im Bereich Kennzahlen.

BASF, Herr Sassmann: Seit 1.6. Rekrutierung und Onboarding von Azubis als Tätigkeitsschwerpunkt. Neu im Bereich Personal, vorher Kommunikation. Kennzahlen sind wichtig, Neuland methodisch erobert wäre ein Ziel.

HeidelbergCement, Frau Greineck: 10 Jahre im Bereich Personal bzw. Ausbildung. Leitet Personalentwicklung. Hat gelernt, etwas nicht mehr zu tun, da Personal reduziert wurde. Ausbildung wurde in der Zentrale nicht mehr angeboten. Der Aufschrei hierüber blieb aus ... - was eher überrascht und enttäuscht hat.

Airbus Defence and Space, Herr Christoph: Zuständig für Ausbildung in Deutschland an ca. 20 Standorten. Harmonisierung der Standorte vor allem im Bereich Marketing. Überblick ist vorhanden. Andere Themen gewinnen leider mehr an Relevanz, Ausbildung tritt ein wenig in den Hintergrund. Hilfreich ist der Austausch, die PreReadings, Trends erkennen und bewerten.

Stromnetz Hamburg, Herr Wilkens: ehemals Vattenfall Ausbildungsleiter. Wandel der Energieanbieter ist enorm in der letzten Zeit. Stromnetz Hamburg (kurz: SNH) hat Netze zurückgekauft, Vattenfall wird immer kleiner in Hamburg, Ausbildung ist nach wie vor „heilig“ und wird nicht wirklich angefasst. SNH hat Bedarf an Azubis bestärkt und die Ausbildung von Vattenfall an Bord genommen. Planung eines Ausbildungszentrums. Viele spannende Themen.

Würth, Frau Molitor und Frau Rohm: Familienunternehmen, Frau Molitor ist seit 20 Jahren im Betrieb, seit 5 Jahren leitet sie die Berufsausbildung. Ca. 500 junge Menschen werden von neun Mitarbeitenden betreut und zwar über den gesamten Prozess hinweg. Zahlen waren nicht so beliebt, einiges wurde aber erarbeitet, Austausch hilft für weitere Schritte. Frau Rohm ist u.a. zuständig für die Logistikberufe. Hier gibt es von Seiten der Auszubildenden/Bewerber einen hohen qualitativen Rückgang. Zusammenarbeit mit STRIM hilft hier weiter.

Die PreReadings sind ein bunter Strauß, eine Vorauswahl der Richtung soll hier bewusst nicht getroffen werden. Trends sind vorsichtig zu behandeln; so bringt z.B. Benchmarking nur einen Nutzen bei der Betrachtung des kompletten Umfeldes, der Einflussfaktoren.

Strategisches Talentmanagement – Talentplanung

Es handelt sich hierbei um einen Regelkreis:

- Geschäftlicher Zusammenhang bewerten,
- Handlungsfelder priorisieren,
- Hypothesen aufstellen & Ursachenanalyse durchführen
(Problematik: Daten! Was möchte ich beweisen mit den Daten, was möchte ich mit einem Handlungsfeld erreichen?)

(Ursache-Wirkungszusammenhänge werden im Kopf durchlaufen; z.B. Elterntage. Bekannt werden als Arbeitgeber, u.U. den Eltern vermitteln, dass nicht nur Studenten nötig sind, sondern auch Azubis ohne akademischen Hintergrund. Frage ist: Was will ich tun, was bewirkt es, wie kann ich es messen)

- Konzipieren, entwickeln und ausführen
- Messen & evaluieren.



Zu relevanten Marktentwicklungen werden vier Punkte hervorgehoben:

- Demographische Entwicklung - man hat hierauf keinen Einfluss.
- Akademisierung, Trend zu Gymnasium - hier kann man als Unternehmen etwas tun, z.B. Gespräche in Schulen, Elterninformationsabende, etc.
- Fachkräftemangel - hier kann man auch etwas tun, beispielsweise mit Hilfe einer strategischen Personalplanung.
- Entwicklung der Qualität der Schulabschlüsse – hier tun manche Unternehmen auch etwas, z.B. Nachhilfen, Praktika.

Herr Mayer zur strategischen Personalplanung. Diese wird im Gegensatz zur operativen Personalplanung i.d.R. nicht in allen Geschäftsfeldern durchgeführt, sondern nur dort, wo es Kompetenzlücken gibt bzw. geben wird. Für die Ausbildung reicht ein Bezug auf Ebene der Jobfamilie.

Herr Christoph: Mitarbeiterkompetenzen haben und erfassen ist ein schwieriges Feld. Betriebe wollen das eher nicht, da man sich festlegen muss. Oft sind schon die IST-Zustände schon nicht klar. Bedarfe, die Fachbereiche melden, sind meist zu wenig spezifiziert. (Bsp. Fluggerätemechaniker).

Herr Bursy: Kompetenzen von Auszubildenden. Die Frage ist schon „mit welchen Kompetenzen fangen denn die Jugendlichen an?“ Die Qualität der Bewerber und Bewerbungen der zukünftigen Azubis ist seit Jahren deutlich zurückgegangen. Fertig Ausgebildete sind oft nicht im Betrieb einsetzbar. Es fehlt Reife in allen Bereichen.

Was kann man tun?

1. Wo können Kompromisse gemacht werden, wo nicht?
2. Auf die Reife der Schulabgänger hat man keinen echten Einfluss. Einige Lücken können im Rahmen von Nachhilfe, Praktika etc. geschlossen werden. Unternehmen sind da jedoch schon eher wieder auf dem Rückzug („nicht unsere Aufgabe“, „wir sind nicht der Reparaturbetrieb einer verfehlten Schulpolitik“).

Zu „Geschäftlichen Zusammenhang bewerten“:

Frau Greineck: Häufiges Zitat im Unternehmen: „Wenn wir keine Azubis mehr bekommen, dann automatisieren wir eben“.

Herr Christoph: Automatisierung funktioniert nur, wenn ein Mensch den Automaten bedienen und steuern kann. Trotzdem bleibt die Frage: Wie kann man hier reagieren?

Zu „Handlungsfelder priorisieren“:

Herr Mayer: Stakeholder sind nicht in sich homogen, sie beeinflussen sich gegenseitig, Sie können auch echt im Weg stehen, müssen aber berücksichtigt werden.

Herr Wilkens: Beispiel Schwedische Eigentümer. Diese waren überrascht, dass in Ausbildung investiert werden muss.

Handlungsfelder müssen an Unternehmenszielen gespiegelt werden! Problem: Nur wenige Unternehmen haben/nehmen sich Zeit, sich um diese wichtigen Themen zu kümmern. Ziel sollte sein, sich dieser Thematik mehr anzunehmen.

Zu „Konzipieren, entwickeln und ausführen“:

Die Spiegelung der Investitionsentscheidungen mit Blick auf die Belegschaft deckt sich glücklicherweise weitgehend mit den genannten Projekten in den Unternehmen.

Hinweis: Bei Unternehmen, die schon mehrfach am Forum der STRIMacademy teilgenommen haben, werden seit Jahren dieselben Projekte aufgeführt. Das Beispiel Coca Cola zeigt, dass mittels strategische Planung / Analytics innerhalb von drei Jahren Wesentliches verändert bzw. neu geschaffen werden kann.

Im PreReading ist ein interessanter Beitrag von Accenture zum Thema Digitalisierung mit enthalten (<https://www.accenture.com/de-de/company-news-release-accenture-digital-disruption>). Beispiel Energiebranche. Normstrategie ist hier die Volatilität! Was heißt dies für die Kompetenzen, die wir brauchen?

Talentplanung

Aha-Momente

- Auswahlverfahren Bezug zu Wunsch kandidat
- Zeitpunkt der Rekrutierung zu A&W?!
- Rekrutierungszeiträume!?
- allg. geringe Ressourcen J. Planung
- Bewerbertraining?

Priorisierung

- Verlagerung der Canvas auf rechte Seite (bisher Konzentration auf links)
- Systematisches Vorgehen
- Gleiche Betriebe haben (alle) die gleiche Zielgruppe
- Zielgruppendefinition ist wichtig
- Zielgruppe fokussieren

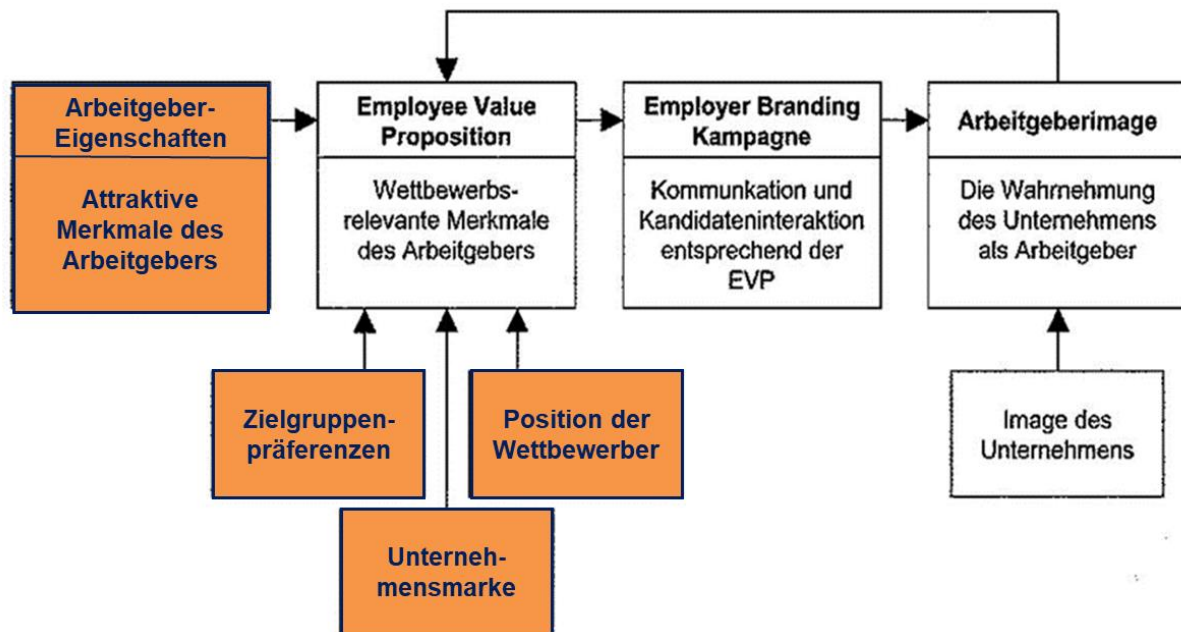
Schlüsse / Kernaussagen

- Augenmerk auf Priorisierung von Handlungsfeldern legen + Hypothesen aufstellen + messen; evaluieren
- Karrierezeitgestaltung anhand der Sinus-Lebenswelten
- JF für die Website
- Wettbewerber anschauen
- Rolle der Führungskräfte
- Management versteht nur ZDF
- Stakeholder abholen - mitnehmen
- Kompetenzfelder für Ausbildungsberufe herausarbeiten
- Werte sind nicht wirklich individuell

Alleinstellungsmerkmale klar platzieren

- Employee Branding
Alleinstellungsmerkmale prüfen
- Einzigartigkeit auch bei der Art des Außenauftretts
- EVP nicht mit Standards auf den besten Plätzen
- USP: was haben / bieten wir / was will Kandidat / was hat Wettbewerb nicht
- Was uns besonders macht?!

Strategisches Talentmanagement – Employer Branding



Die **Employee Value Proposition** (kurz: EVP) ist das „Herzstück“ des **Talent Sourcing Canvas** (kurz: TSC). Der Start geschieht über die Unternehmensanalyse (Eigenschaften des Unternehmens – interne Sicht und externe Sicht), SWOT-Analyse, etc.

Frage aus der Befragung: Was sind die Wertem die das Unternehmen auszeichnen? Die Ergebnisliste ist sehr vielfältig, die Unternehmen sollten sich max. drei Punkte aussuchen und diese auch durchgehend leben.

Die Besonderheiten der Unternehmen sind sehr sorgfältig auszuarbeiten; dies ist extrem wichtig.

Die Werte des Unternehmens sind ein stabiler Anker. Hier wird sich nicht wirklich viel verändern; schon gar nicht rasch.

Das Interessante an den Eigenschaften des Wunschkandidaten ist, dass die Nennungen überwiegend Softskills sind. Wie sind die Auswahlverfahren organisiert? Werden diese Skills im Auswahlprozess überhaupt abgefragt? Ist eine Unterlagensichtung überhaupt sinnvoll, wenn die Softskills hierin nicht zu finden sind?

Herr Christoph: Bei Airbus wurden ein Jahr lang nicht zuerst die Unterlagen gesichtet. Dieser Jahrgang ist aktuell in der Ausbildung. Dieser Prozess konnte leider nicht weiter fortgeführt werden. Thema Schulabschluss hat an Relevanz verloren.

Herr Wilkens: Das Thema hört nicht bei Auszubildenden auf.

Zu „SINUS Lebenswelten und Berufsorientierungs-Clustern“:

Frau Greineck: Die Lebenswelten und Cluster sind eine Hilfe. Bisher Konzentration auf Konservativ Bürgerliche. Das passt nicht mehr im Zeitalter der Digitalisierung. Um der Digitalisierung gerecht zu werden muss man eher im Bereich der Erfahrungshungrigen suchen. Diese konnten auch gewonnen werden, hier kann Digitalisierung entwickelt werden. Problem ist das Zusammentreffen auf die bisherige Belegschaft mit diesen völlig „anderen“ Neuen. Problem: cultural fit!

Lösungsalternative: Einsatz in Abteilungen, in denen wirklich etwas passiert und Veränderung geschieht, Garagen für Experimente, aufgehängt beim Vorstand.

Herr Christoph: Sind die Cluster nicht auch regional unterschiedlich? Die Verteilung der Cluster ist sicherlich anders, daher muss man auch unterschiedlich an die Cluster herangehen.

Herr Bursy: Personen gewinnen, binden und halten geht einher mit Führung. Hier prallen oft Welten aufeinander. Cultural Clash!

Frau Molitor: Führung wird unattraktiv, Führungsstellen werden immer mühsamer besetzt. Es herrscht eher die Generation Work-Life-Balance.

Wo sind die Touchpoints zur jeweiligen Lebenswelt? Muss ich nicht meine Kanäle anpassen? Was bleibt ist meine EVP, mein Nutzenversprechen, die Kanäle und die Zielgruppe ändern sich.

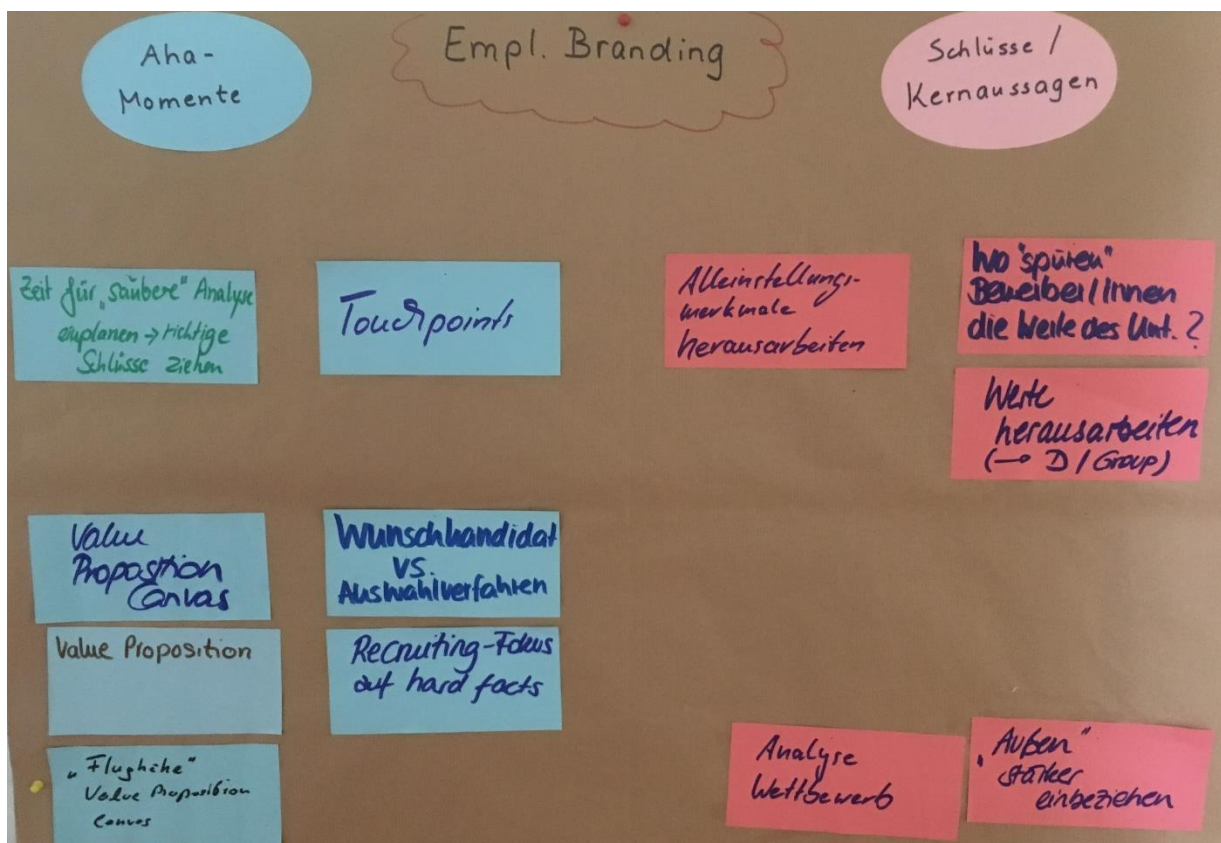
Zu „Wettbewerbsanalyse“:

Wettbewerber: Worin unterscheidet sich das Unternehmen in der Ansprache der Zielgruppe? Gibt es Unterschiede in der Karriereseite? Nein, alle haben angegeben, dass der Wettbewerb auf der Karriereseite (wichtigster Kanal) ähnlich unterwegs ist.

Herr Christoph: Wenn alle dieselben ansprechen, dann kann das nur ähnlich enden. Aussage: Wir streben momentan nicht an anders oder besser zu sein auf der Karriereseite?

Frau Molitor: Würth agiert v.a. in ländlicher Region, viele Weltkonzerne sind in dieser Region. Das Herausheben von Besonderheiten (Internationalität, Sozialpraktika etc.) ist sehr wichtig!

Die in der Befragung angegebenen EVPs sind nicht besonders einzigartig. Hier sollte nachgearbeitet werden.

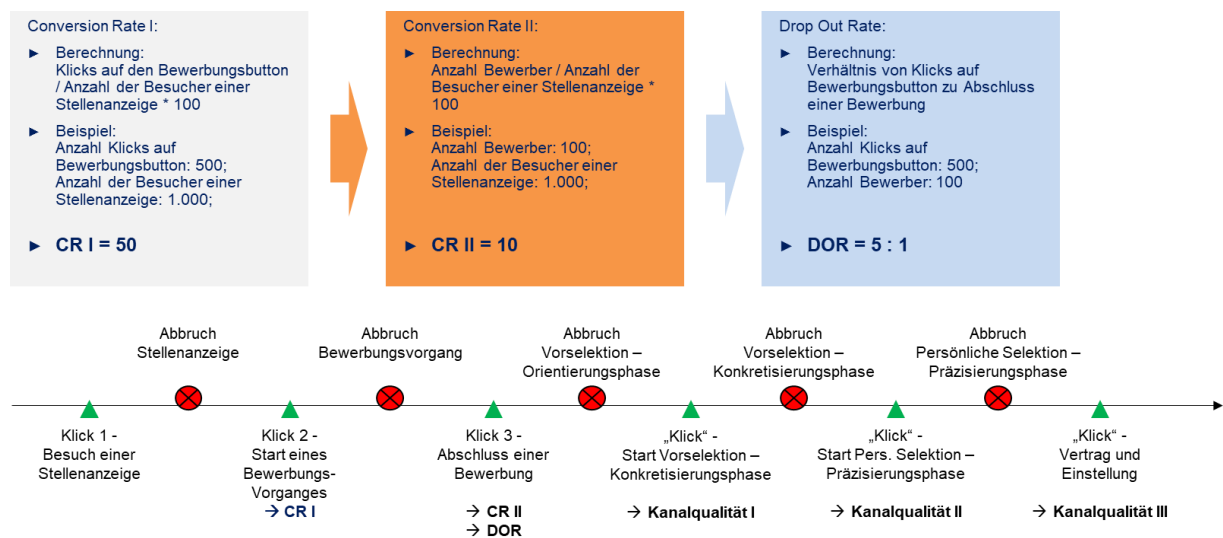


Analytik in der Berufsausbildung – Teil 1

Im Rahmen der vorab skizzierten fünf Module der Talentplanung werden M&K definiert und gemessen. Ein dafür hilfreiches Modell ist das **Brand-Screen-Modell** (Markentrichter). Der Trichter ist für jedes Profil ein bisschen anders (Mangel-/Schlüsselprofil). Beim Markentrichter sollte die Ausgangsbasis möglichst groß sein. Die Marke soll im Ideal überregional bei Schülern aller Cluster beliebt sein.

Bei Marke geht es zunächst ausschließlich um Bekanntheit, nicht darum, ob ich mich dort auch bewerben würde.

Im Rahmen des Brand-Screen-Modells spielen Conversion Rate I / II und Drop Out Rate eine wichtige Rolle.



Problem bei zahlreichen Unternehmen ist, dass die Erhebung der Daten sehr arbeitsteilig ist und oft abteilungsübergreifend organisiert werden muss.

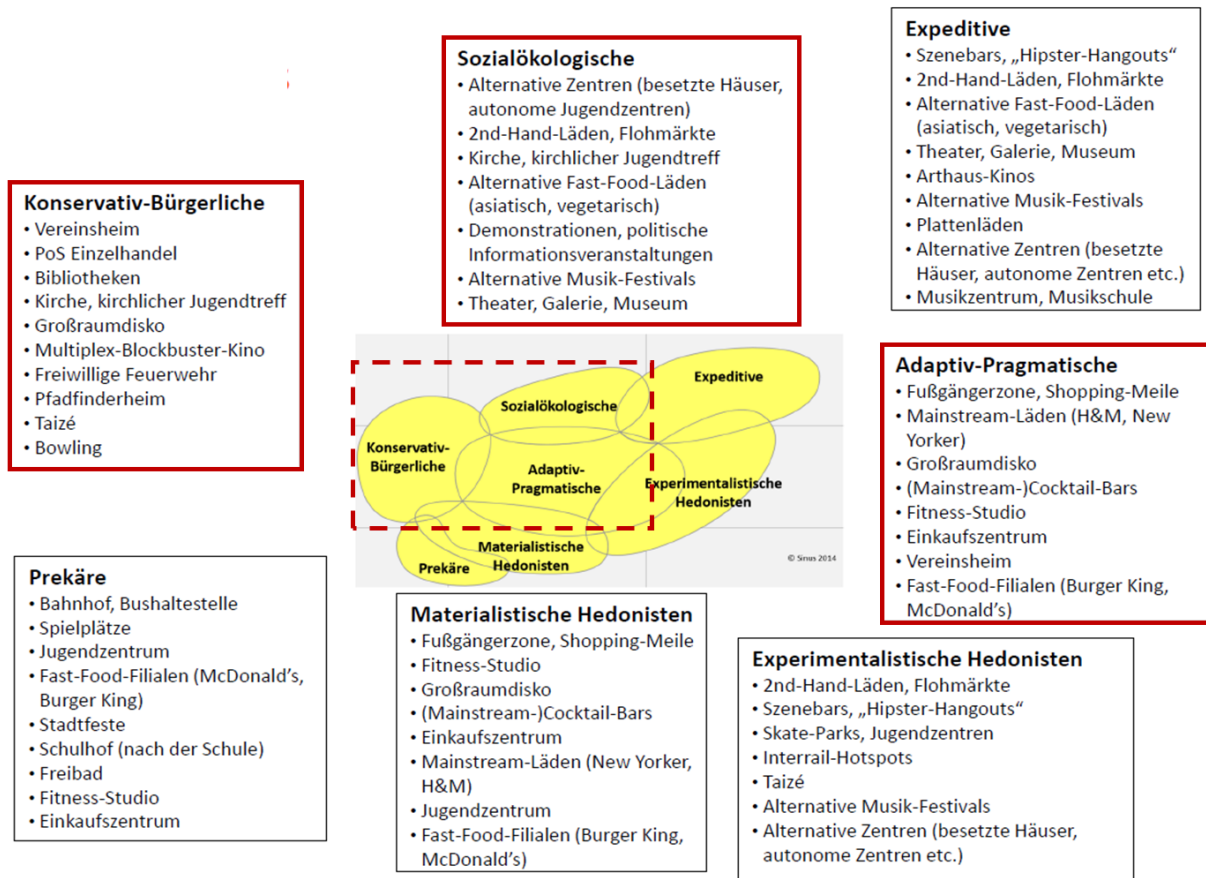
Frau Greineck: HeidelbergCement wünscht sich ein regelmäßiges Reporting möglichst auf Knopfdruck, das funktioniert aber in keiner Weise. Hier gibt es noch sehr viel Arbeit und Abstimmung. Wirklich wichtig ist dies für Schlüssel- und Mangelprofile.

Empfehlung: Für einen Onlineprozess durchziehen, Euro-Werte dahinter setzen und dann nach und nach für Schlüssel-/Mangelprofile nachziehen. Perfekt wäre eine solche Auswertung nach Ausbildungsberuf und Marketingkanal.

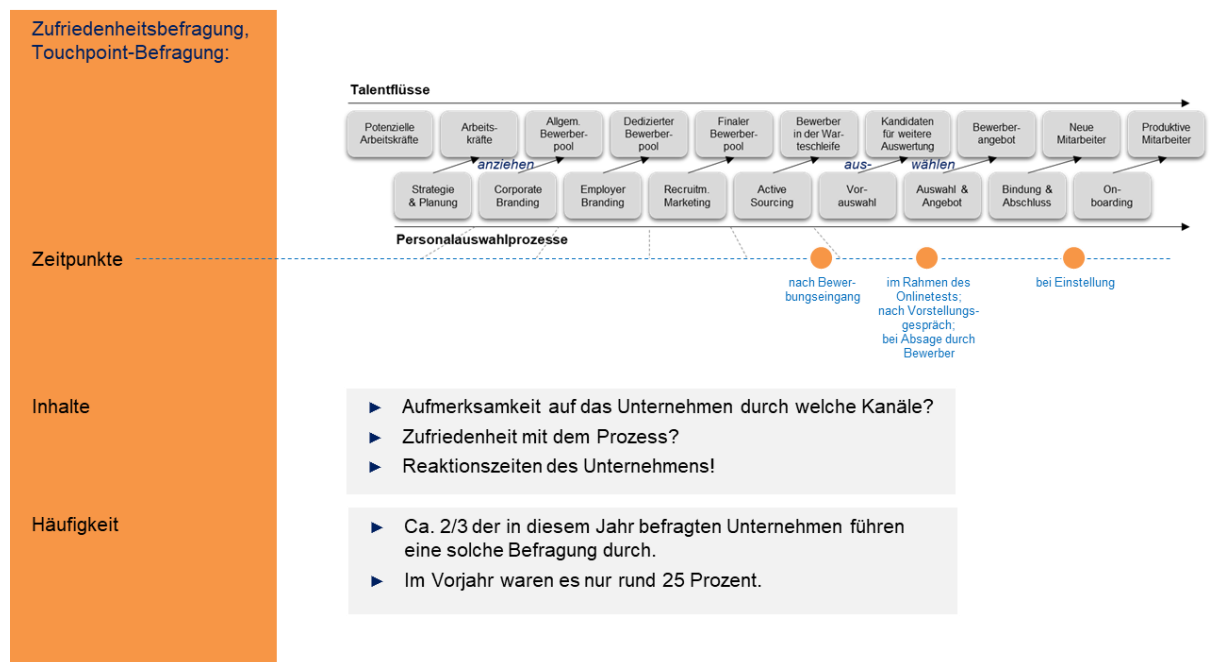
Die Falsifizierung von Hypothesen (vgl. Talentplanung) benötigt häufig M&K auf Ebene Conversion Rate I und II sowie Drop Out Rate.

Frau Molitor: Beispiel Facebook bei Würth. Über Facebook wird nichts rekrutiert, aber die Bewerber sind besser informiert z.B. über Mitreise im Außendienst oder andere Aktionen während der Ausbildung. Bei Würth managen den Facebook- bzw. Instagram-Account die Azubis selbst. Dies wirkt sehr authentisch und die Bewerber sind besser informiert.

Touchpoints zu monitoren ist schwierig. Touchpoints differieren nach Lebenswelt ...



... und sollten entlang der **Candidate Experience** festgelegt werden:



Zu „Gesamtwirtschaftlichkeit der Berufsausbildung“:

Produktiver Ertrag, effektive Ausbildungskosten und Gesamteffizienz der Ausbildung sind wesentliche Kennzahlen zur Ermittlung der Gesamtwirtschaftlichkeit (vgl. separate Exceldatei im Anhang. Die Formeln für die Berechnung der o.g. Kennzahlen sind aus der Exceldatei direkt zu entnehmen).

In der in der Exceldatei angegebenen Musterrechnung wurde berücksichtigt, dass der Azubi zunächst mit weniger Lohn beginnt und wenig produktiv mitarbeitet und sich dies im Laufe der Ausbildung ändert.

Die Gesamteffizienz der Ausbildung sollte über 1,0 liegen; ansonsten rechnet sich die Ausbildung betriebswirtschaftlich im Rahmen der Ausbildungszeit nicht.

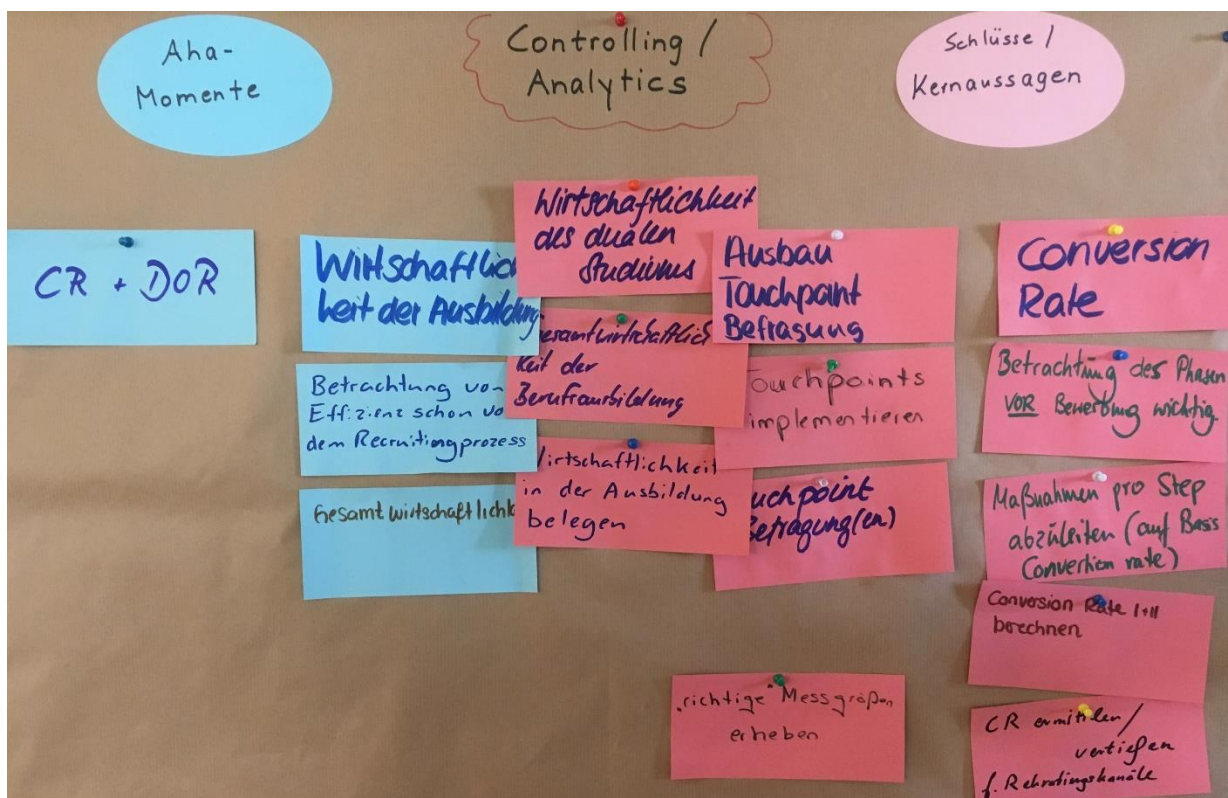
Frau Greineck: HeidelbergCement will diese Kennzahlen v.a. mit Blick auf duale Studiengänge ermitteln. Diese sind sehr aufwändig in der Betreuung. Es gibt eine Menge von Bachelors am Markt. Ist es hier besser, externe Bachelors zu rekrutieren?

Herr Bursy: Unterstützung bei berufsbegleitenden Masterstudiengängen könnte zu einer Verbesserung der Bleiberate bei Bachelorn führen; Beispiel FESTO.

Frau Molitor: Bei Würth wird der Mastergang an der unternehmenseigenen Akademie mit USA-Aufenthalten gefördert. Dies führt definitiv zur Verlängerung der Bleibedauer.

Bei externer Besetzung der Bachelorstellen muss noch beachtet werden, dass die jungen Menschen, welche die Ausbildung im Haus gemacht haben, den Betrieb schon kennen und einen besseren cultural fit mitbringen. Hier wird die monetäre Bewertung schwierig. Empfehlung: Vergleichsgruppe bilden und gegenüberstellen.

Fazit: Conversion Rates sind wichtig, Renditeberechnungen sind nötig. Rendite kann auch durch z.B. Verbundausbildung verbessert werden.



Inhalte vom Freitag, den 22. Juni 2018:

Wrap-Up vom Vortag

Talentplanung: Einflüsse von außen lassen sich nicht immer beeinflussen. Diese wirken aber auf den geschäftlichen Zusammenhang. Hier wird überlegt: Was kann man für eine bestimmte Gruppe tun, was kann ich weglassen? Wichtig ist abzu prüfen, inwieweit die Stakeholder vorüberlegte Wege mitzugehen. Hieraus resultieren dann Hypothesen, die mittels M&K falsifiziert werden.

Hypothesen beinhalten Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge. Die zur Falsifizierung notwendigen Daten werden erhoben, um die Hypothesen zu belegen oder zu widerlegen. Hierzu braucht man immer externe und eine interne Evidenz. Die Ergebnisse geben Sicherheit, auch im Auftreten gegenüber den Stakeholdern, die oft nur Daten, Fakten und Zahlen akzeptieren und nicht Intuition und Bauchgefühle.

Das Hinzuziehen von Daten geschieht oft zu früh im Prozess, Systeme werden gekauft ohne tatsächlich inhaltlich weiterzukommen.

Im Rahmen der Strategischen Personalplanung werden zunächst künftig notwendige Kompetenzen erhoben; nicht vorhandene Kompetenzen! Danach erfolgt der Abgleich von Ist- und Soll-Kompetenzen. Hieraus ergibt sich die strategische Lücke. Ist diese Lücke am Markt zu bezahlbaren Konditionen zu schließen?

Herr Christoph: In einem Konzern gibt es oft eine geeignete Person im Unternehmen, die Frage ist, ob diese bereit ist, den Standort zu wechseln. Hier wurde auch schon über „Ausleihen“ nachgedacht. Teilweise sind dies auch nicht volle Stellen, sondern Teilzeitstellen. Das Matching hierzu ist mühsam und wird vom Betriebsrat blockiert. Die Führungskräfte geben auch nicht gerne zu, dass Überkapazitäten vorliegen. Hier scheint der Schmerz noch nicht groß genug zu sein.

Employer Branding: Wie schaffe ich eine EVP? Hier hat die diesjährige Befragung nicht wirklich viel Einzigartiges ergeben. Vorschlag für Befragung nächstes Jahr: keine vorformulierten Angaben, sondern nur Freitext.

Nicht mit SWOT-Analyse beginnen, sondern mit internen und externen strategischen Analysen; vgl. Fachtagung 2011: Kernkompetenzen, Zielgruppe, Wettbewerb, etc.; SWOT ist die Zusammenführung!

Tipp zur Wettbewerbsanalyse: Azubis im ersten Ausbildungsjahr danach fragen, warum diese zum Unternehmen gekommen sind und nicht zum Wettbewerb.

Vertiefung der beiden TSC-Bausteine Zielgruppe und Nutzenversprechen anhand des **Value Proposition Canvas** (kurz: VPC).

Zielgruppe: Was sind die zu erledigenden Aufgaben? Welche Bedürfnisse bringt diese mit? Welchen Nutzen wünscht sich diese Zielgruppe, welche Probleme hat diese Zielgruppe?

Was kann ich diesen jungen Menschen an Nutzen bieten? Wie kann ich die vorhandenen Probleme lösen, welche Produkte und Dienstleistungen können diese Zielgruppe ansprechen?

Beispiel am Berufsbild Elektroniker (Ausbildung und duales Studium):



Das Erarbeitete muss stetig überarbeitet werden. Hier können Dinge hinzukommen und sich verändern. Das VPC sollte „leben“. Ein Blick auf die Kosten der einzelnen Maßnahmen (hinsichtlich Nutzen und Probleme) ist notwendig. Nicht alle Berufe brauchen alle Maßnahmen (vgl. Bsp. Auto Serienausstattung und Sonderausstattung). Auch wenn etwas von der Geschäftsführung versagt wird, sollte man weiter evaluieren und nicht frustriert in Lethargie verfallen.

Frau Greineck: Lehrbuch zu Employer Brand sagt oft, dass Teilnehmer im Unternehmen sich zusammensetzen müssen, um diese zu erarbeiten. Das Vorgehen in der Tagung geht über Modelle. Die können eigentlich alleine gemacht werden. Canvas ist leicht in einem Workshop einzusetzen und die Akzeptanz bei den Stakeholdern ist recht hoch. Man muss eine Flughöhe finden, die für die Stakeholder angenehm ist. Ansatz bei Mangelprofilen ist wichtig, weil hier der Schmerz am größten ist. Überarbeitungen des Canvas müssen nicht immer in einer großen Runde gemacht werden.

Ggf. den „Hunger“ der Führungskräfte abwarten und darauf reagieren! Modelle bzw. Vorgehensweisen nicht überfrachten, sondern deren Helfersyndrom ausnutzen.

TÜV NORD: Im September findet ERFA-Kreis mit allen Azubis statt. Hier planen Herr Bursy und Frau Heiligenpahl, das Canvas von den betroffenen Menschen „ausarbeiten“ zu lassen.

Herr Christoph: Alle wünschen sich eine bedarfsgerechte Ausbildung, tatsächlich ist das aber bei Airbus eher eine fixierte Zahl (250 Auszubildende - politische Größe) mit Übernahmegarantie. Das ist hinderlich für eine Planung! Auch neue Ausbildungsberufe werden nur schwer angegangen.

Herr Mayer: Wenn Zahl fix ist, dann eher in mehr Mangelprofile investieren als in Masseprofile; dies in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit notwendiger Kompetenzen am externen Markt!

Recruiting 4.0 – Rekrutierungskanäle, Active Sourcing

Die Karriereseite ist Top-Nennung bei allen Unternehmen. Praktika haben als Maßnahme zugenommen in Deutschland. Social Media findet sich im Mittelfeld, Print ist im unteren Teil.

ARD/ZDF-Studie zeigt ähnliche Angaben wie die Unternehmensbefragung. Führend ist Website und Facebook. Wichtig ist das Monitoring der Antworten. Die Bitte um Kommentare beim (Azubi-)Blog ist aufwändig, aber alternativlos. Daumen hoch als Bild hilft nicht wirklich weiter als Kommentar. Antworten/Kommentare sind hart erkämpft.

Social Recruiting ist ein Mittel, um Interessenten auf die Website zu bringen; nicht, um direkt über diesen Kanal zu rekrutieren. Ausnahme: XING für Professionals.

Die Erwartung der Bewerber ist, dass auch im Netz über Social Media Informationen über ein Unternehmen zu finden sind.

Herr Christoph: Bei Airbus darf nur die Kommunikationsabteilung Beiträge auf Social Media schreiben, nicht ein Mitarbeiter der Rekrutierung. Blog-Versuche sind gescheitert, da Azubis nicht die Zeit hatten, alles vernünftig zu managen. Versuch wurde eingestellt.

Die diesjährige Befragung hat einen deutlichen Rückgang beim Blog ergeben. Frau Molitor sieht hierin eine riesen Arbeit, die nicht ständig gemacht werden kann/will.

Herr Mayer: Im Blog kann aber die Abweichung zwischen der in der Canvas dargestellten Vorstellung zwischen Realität und Wirklichkeit diskutiert werden. Daumen hoch bei einem Blog ist kein Dialog. Ich brauche aber den Dialog, um zu erfahren, was die Zielgruppe wirklich möchte / was sie interessiert.

Herr Christoph: Eine Alternative wäre ein Life-Chat, der wird aber auch nicht nachgefragt.

Herr Mayer: Blog spült Unternehmen in den Suchmaschinen nach oben, das passiert nicht bei einem Life-Chat. Dieser Effekt geht verloren. Das Thema „gefunden werden“ ist dann rückläufig. Blog ist für Dialog notwendig.

Herr Christoph: Social Media ist für uns, wie wenn ein 50-Jähriger in die Disko geht.

Frau Molitor: Instagram ist gute Möglichkeit, einen Einblick ins Unternehmen zu geben. Das erreicht nur denjenigen, der sich schon für das Unternehmen interessiert. Einen Arbeitsplatz über ein Foto zu zeigen hilft den Jugendlichen auch weiter.

Herr Bursy: TÜV NORD hat den Messebesuch völlig verändert, von Ausdruck der Stellenausschreibungen auf Tablet am Messestand.

Frau Berkold: Bei Messen wird eine Facetime-Sitzung geschaltet und ein Mitarbeiter im Unternehmen geht mit dem Tablet durch die Ausbildungswerkstatt, um den Messebesuchern einen Eindruck zu vermitteln.

Frau Molitor: Junge Leute wünschen sich Videos, die quasi mit einer Helmkamera den ganz genauen Eindruck ins Unternehmen geben. Die jungen Leute sind hier sehr fordernd und wünschen sich am Liebsten schon vor Beginn eine Liste mit allen Ansprechpartnern; am besten mit Foto.

Herr Mayer: Recruitainment - Jo Diercks; CYQUEST - wurde bisher nicht zum Trend; dies, trotz sehenswerter Projekte: Bsp. Commerzbank: Mischung von Eindruck und Ausprobieren über ein Spiel. Feedback des Self-AC geht nur an den Bewerber, nicht ans Unternehmen. Ziel ist, den Interessenten eine Rückmeldung darüber zu geben, ob der gewählte Beruf der richtige sein könnte.

Herr Bursy: Realität ist, dass Stellenanzeigen geschaltet werden, die Bewerber oft nicht der gewünschten Qualität entsprechen und dann Kompromisse gemacht werden, anstelle nochmals die Bewerberansprache zu schärfen, um mehr geeignete Bewerbungen zu bekommen.

Beim Recruiter ist die Kultur-Auswahl-Kompetenz sehr wichtig, gefolgt von der Marketing-Kompetenz.

Herr Christoph: Die Entscheidung über eine Einstellung trifft der Manager nicht der Recruiter. Der Recruiter übernimmt die Rolle zu prüfen, ob die Person von der Kultur her passt. Fachthemen prüft der Recruiter nicht.

Bei der Verteilung der VZK entlang der Teilprozesse gibt es keine Muster für eine gute Verteilung. Hierzu ist die Einbeziehung der Rahmenbedingungen (z.B. Schlüsselprofile) wichtig. Reife Unternehmen haben einen hohen Anteil in der Planung, sowie internem und externem Employer Branding. Wichtig ist eine gute, hohe Grundquote. Ziel sollte nicht sein, die Anzahl Bewerbungen einfach zu erhöhen, sondern die Anzahl geeigneter Bewerber.

Herr Christoph: Einzelgespräche sind ein starker Zeit- und Kostenfresser!

Hypothese: Die Länge der Interviews steht in keinem Verhältnis mit der Qualität der Einstellung.

Frau Greineck: Die Länge der Interviews hat einen signifikanten Einfluss auf die Anzahl Abbrecher in der Probezeit.

Herr Christoph: Eine gewisse Qualität im Interview benötigt einfach eine bestimmte Zeit. Auch der Bewerber muss die Chance haben, im Gespräch anzukommen.

Herr Mayer: Weiche Faktoren spielen im Interview häufig die wichtigste Rolle. Die Künstliche Intelligenz im Recruiting sollte ausgebaut werden; dann können die richtigen / kritischen Entscheidungen schneller getroffen werden (vgl. PreReading von Dr. Montel und Prof. Dr. Biemann).

Die Bindung bis zum Arbeitsbeginn spielt bei einigen Unternehmen eine wichtige Rolle und bindet bis zu 20 Prozent der Kapazitäten.

Wichtig ist die Kombination der M&K. Niedrige Kosten sind nicht unbedingt gut, M&K müssen als Gesamtbild angeschaut werden.

Analytik in der Berufsausbildung – Teil 2

Rekrutierungs-Trichter: In unseren bisherigen Befragungen hören wir bei P3 auf. Dies hängt mit dem Fokus auf Talent-Relationship-Management zusammen. Für die Gesamteffizienz der Ausbildung reicht dies jedoch nicht aus. Angebot: Exceldatei zum Ausfüllen von P1 bis P7 aufbohren.

Die Vorselektion bei Massen- und Mangelprofilen unterscheidet sich. Bei Mangel denkt man über Kompromisse nach, bei Masse geht die Vorsortierung entlang der Cut-Off-Kriterien deutlich schneller.

Frau Greineck: Frage zu Im Unternehmen Verbleibenden. Ich möchte nach 3 Jahren nicht mehr zum Thema Fluktuation Auszubildender und Dualer Studenten gefragt werden. Keine Rechtfertigung. Aber je länger jemand im Unternehmen bleibt, desto höher ist die Rendite der Investition in die Ausbildung.

Hinweis auf Evidenz bzgl. Weiterbildung: Bei Weiterbildungen schneiden ehemalige Auszubildende oft schlechter ab als Mitarbeiter, die man extern rekrutiert hat.

Hinweis: Nicht Zahlen/Daten um der Zahlen/Daten willen erheben! Wichtig ist, dass mit den erhobenen Zahlen/Daten Hypothesen falsifiziert werden können. Diese helfen in der Argumentation ggü. der Geschäftsführung, ggü. den Stakeholdern.

Aufbau einer **Scorecard** in vier Dimensionen: Finance, Customer, Processes, Learning & Growth. Echte Leading Indicators gibt es in der untersten Dimension L&G. Durch den Planungsprozess unter Einbindung der Berufsausbildung tragen wir zu einem Mehrwert für unseren Kunden bei und beeinflussen damit das Finanzergebnis. Die Tabelle ist von unten nach oben zu lesen.

Problem: Häufig sind diese Scorecards voneinander abgeschrieben, beinhalten viel zu viele Kennzahlen, allesamt Lagging Indicators.

Herr Sassmann: Was wird mit den erhobenen Kennzahlen gemacht? Werden hieraus wirklich Maßnahmen abgeleitet? Steuerung hängt immer an einer Hypothese. Hypothesen basieren auf Evidenz und Erfahrung.

Digitalisierung: Welche Kompetenzen benötigen wir hierfür? Was bedeutet Digitalisierung für die Ausbildungsabteilung? Digitalisierung greift v.a. im Marketing und der Vorselektion (Orientierungsphase). Sie greift kaum in der Konkretisierungsphase (z.B. Telefoninterviews) und sie greift gar nicht in der Präzisionsphase, der persönlichen Selektion. Ein Gespräch dauert nach wie vor gleich lang/kurz.

Prediction (Kausalität aus Vergangenheitsdaten und Projektion auf die Zukunft → Prognosemodell) soll helfen, weniger wichtige Kriterien herauszufiltern und im Ideal drei „heiße“ Kriterien zu identifizieren, die mit Blick auf Ausbildungserfolg aber eine qualitativ hochwertige Vorselektion gewährleisten. Diese Kriterien i.d.R. nicht die Schulnoten und hängen von den Rahmenbedingungen im Unternehmen ab.

Weniger Kriterien, statistisch signifikante Kriterien, führen unter Umständen dazu, dass ganz andere Kandidaten im persönlichen Interview sitzen und ins Unternehmen einsteigen.

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 (vgl. Abbildungen in diesem Protokoll).

Entlang der Priorisierung im **Strategie-Mapping** werden seitens Würth, HeidelbergCement und ENTEGA 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?
<ul style="list-style-type: none"> - USP - Value Proposition Canvas - Touchpoint Befragung 	alles :-) }	Gruppe / offener Austausch	Volker Mayer Juli 2018
<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftlichkeit - Predictives 	<ul style="list-style-type: none"> - VPC - Rekrutierungstrichter - Touch Point Befragungen 	<ul style="list-style-type: none"> - einfache, easy-to-use Modelle 	Christiane Mayer nächste Woche
<ul style="list-style-type: none"> - Value Proposition Canvas - Employer Branding - Kompetenzmodell - Conversion-Rate 	<ul style="list-style-type: none"> - VPC - Kompetenzmodell für Auszubildende 	<ul style="list-style-type: none"> - Mix aus Theorie + Diskussion 	Volker Mayer

Die Unternehmen Airbus, TÜV NORD und BASF kommen entlang der Priorisierung im **Strategie-Mapping** zu folgenden Vereinbarungen:

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?
Den Prozess komplett danken (Branding, Recruiting usw)	Geschäftsstrategie in Ausbildungsinhalte übersetzen	- diesmal mehr Input zu/aus externer Sicht - Unternehmensbeispiel	Telefonat mit Hr. Bursy, TÜV Nord
- VPC f. Ausbildungsberufe - ZDF helfen als Argument	- Schaffung St-Anreize (CRI) - Tool-Optimierung (CRI) - VPC mit Azubis	- Mix aus konkreten Bsp. & Theorie - Folien größer machen	Telefonat Dr. Mayer (Juli)
- Zeit nehmen	- Rekrutierungslichter anschauen - CR - Bleibequote	- engagierte Leitung	

Alle Vorträge/Präsentationen sind für die TeilnehmerInnen auf einer internen Seite der STRIM-Website hinterlegt.

Abschließend noch folgende Informationen:

- Die Teilnahme an der **Touchpoint-Befragung 2018/2019** ist bis Freitag, den 28. September, zu Vorzugskonditionen möglich: 2.960 € zzgl. MwSt.
- Der kostenlose **Follow-Up-Call** findet am Freitag, den 12. Oktober, um 15 Uhr statt. Die Einwahldaten gehen rechtzeitig vorab an alle Teilnehmenden der Fachtagung.
- Die **nächste TRM-Fachtagung** ist am **27.-28. Juni 2019** geplant; der Veranstaltungsort wird rechtzeitig vorab bekanntgegeben.

Mannheim, den 23 Juni 2018.