1. Einleitung

Die Akademisierung ist ein aktuelles politisches Streitthema. Obwohl der Vergleich der Ausbildungssysteme in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz nur bedingt möglich ist, wird beispielsweise von der OECD die nach deren Ansicht zu niedrige Akademierquote in diesen Ländern kritisiert.[3] Fakt ist: Ein Teil der Akademiker erhält nach dem Studium keine ausbildungsadäquate Beschäftigung. Gleichzeitig klagen Lehrbetriebe über einen Mangel an geeigneten Bewerbern in Lehrberufen und sehen sich insbesondere in technischen Disziplinen einem zunehmenden Fachkräftemangel gegenüber. Bezieht man nun noch die demografischen Entwicklungen in die Überlegungen mit ein, so kann man festhalten: Die Gewinnung geeigneter Jugendlicher für eine Berufsbildung hat sich von einem taktischen, administrativen Prozess zu einer strategischen Aufgabe entwickelt.

Gegenwärtige Vorgehensweisen und technische Möglichkeiten, um geeignete Berufseinsteiger zu identifizieren und zu gewinnen, sind nun dringend zu überdenken. Dies auch vor dem Hintergrund, dass die demografische Entwicklung erst jetzt bei einigen Lehrbetrieben anzukommen scheint. So erwarten beispielsweise deutsche Unternehmen, „mehr als ein Drittel der offenen Stellen nur schwer und 5,7 Prozent gar nicht besetzen zu können."[4]

Bei der oben skizzierten Ausrichtung an den Unternehmenszielen steht die gesamte Prozesskette – vom Employer Branding, über das Personalmarketing, bis hin zur Selektion, Einstellung und Onboarding – zur Disposition. Als Überbegriff für diese Prozesse haben wir den Begriff **Talent Relationship Management** gewählt.

*Dabei ist es den Autoren der Studie wichtig, nun nicht alle Schlagworte von Mobile Recruiting über Social Recruiting bis hin zu Employer Reputation zu strapazieren. Vielmehr ist es **Ziel dieser Studie**, aus Unternehmens- und Zielgruppenperspektive **relevante Themen des TRM[5]-Prozesses herauszugreifen und zu beleuchten**. Dabei ist der **Fokus auf die Evaluation und die Ergebniswirksamkeit initiierter Prozesse und Massnahmen** gerichtet. Wir zeigen also auf, wo aus Sicht der Zielgruppe finanzielle und personelle Ressourcen in Lehrbetrieben nicht zielführend eingesetzt werden, d.h. wo man auf Prozesse und Massnahmen im Sinne einer strategischen Ausrichtung künftig verzichten sollte.*

[3] Knauß, Ferdinand: Akademisierung gefährdet duale Berufsbildung; www.wiwo.de (Wirtschaftswoche), 4. Oktober 2013.

[4] CHRIS-Studie: Recruiting Trends 2013.

[5] TRM: Abkürzung für Talent Relationship Management.

1.1 Ganzheitlicher und strategisch-systematischer Ansatz

Lehrbetriebe, die einen solchen ganzheitlichen TRM-Ansatz verfolgen und jeden einzelnen Prozess im Detail beleuchten, sind besser in der Lage, personelle Engpässe frühzeitig zu adressieren und mit den Wachstumszielen des Unternehmens Schritt zu halten. Gleichzeitig werden die einzelnen Prozesse nicht mehr isoliert, sondern in ihrem Zusammenspiel mit vor- und nachgelagerten Prozessen beleuchtet, was dazu führt, dass man beispielsweise die aktuell starke Überbetonung von Social Media allmählich erkennt und stattdessen end-to-end-Prozessbetrachtungen in den Vordergrund stellt. Viele Betriebe sehen nun ein, dass sie sich von der Anzahl der „Likes" bei Facebook haben täuschen lassen und dass die eigentlichen Problemfelder, nämlich vor allem mehr geeignete junge Bewerber für eine Ausbildung zu gewinnen, damit nicht gelöst wurden.[6] Sehr nüchtern gehen die neuen Social Media Recruiting Studien 2014 in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit den dafür Verantwortlichen ins Gericht:

- In Deutschland und in Österreich ist der Hype vorbei, in der Schweiz hat er nie wirklich begonnen.
- Der Einsatz traditioneller Medien steigt speziell in Deutschland leicht an, in der Schweiz hat die Nutzung der eigenen Firmenwebsite als Rekrutierungskanal jedoch etwas abgenommen, in Österreich spielt auch die interne Mitarbeiterempfehlung eine erhebliche Rolle.
- Social Media werden in Deutschland eher für das Active Sourcing als für das Personal- respektive Ausbildungsmarketing und Employer Branding genutzt, in der Schweiz gilt ein „sowohl-als auch". In Österreich werden Social Media überwiegend fürs Employer Branding und Personalmarketing eingesetzt. Active Sourcing spielt keine Rolle, sondern eher eigene Netzwerke, Recruiting-messen und Printanzeigen!
- Die erhofften Erfolge im Social-Media-Recruiting sind ausgeblieben.
- Für Social-Meida-Recruiting wird wenig Zeit aufgewendet. In der Schweiz verbringen über 50 Prozent der Befragten gar keine Zeit mit Social Media, im Jahr 2012 waren es noch 32 Prozent! In Österreich liegt die Quote bei 33 Prozent.
- Die zur Verfügung gestellten Budgets sind bereits reduziert bzw. vollständig auf null gesetzt worden.
- Mobile Recruiting wird an dieser Situation nichts ändern.

[6] Laurano, Madeline: Talent Acquisition 2013: Adapt Your Strategy or Fail, AberdeenGroup, September 2013.

1.2 Orientierung am Geschäftsergebnis

Im Ergebnis wird eine ganzheitliche Betrachtungsweise des TRM-Prozesses dazu führen, entlang relevanter Zielgruppensegmente völlig neue strategische Optionen zu formulieren und umzusetzen. Mit Blick auf die Geschäftsergebnisse bedeutet das: wenigstens moderat ansteigende Grundquote und vollständige Besetzung der Planstellen bei bestenfalls konstantem Budget.

Hier einige Beispiele zur Operationalisierung dieser Strategie; vor allem mit Blick auf Schlüsselprofile:

- Höhere **Einstellungsquote** von Bewerbern: Wenn die Bewerber behutsam an den jeweiligen Lehrbetrieb herangeführt werden und sich somit intensiver mit dem Einstieg auseinander setzen, werden sie ca. sieben- bis zehnmal wahrscheinlicher eingestellt als Kandidaten, die kein Bindungsprogramm durchlaufen haben.
- Geringere **Time to Hire**: Die Zeit zur Besetzung einer Stelle kann bei vielen Lehrbetrieben durch den Zugriff auf einen ständig verfügbaren Pool um 50 Prozent und mehr reduziert werden. In anderen Betrieben führt die stringente Segmentierung nach Zielgruppen dazu, dass Recruitingprozesse verschlankt werden können; dies ergibt eine Zeiteinsparung von bis zu 25 Prozent.
- Geringere **Cost per Hire**: Durch die end-to-end-Betrachtung und das Weglassen von Themen, die keinen essentiellen Einfluss auf den Einstellungserfolg haben, werden Kosten vermieden und dadurch die Cost per Hire um bis zu 30 Prozent reduziert; dies bei wenigstens gleichbleibender Quality of Hire. Auch die höhere Bewerberqualität trägt durch eine geringere Anzahl an erforderlichen Bewerbungsgesprächen zur Kostenreduzierung bei.

Unternehmen, die aus dieser Perspektive die o.g. Prozesse hinterfragen, setzen in der Regel traditionelle Rekrutierungsmodelle ab und denken Talentgewinnung völlig neu. Dies schlägt sich – bestätigt durch unter anderem die Untersuchung der Aberdeen-Group - vor allem in einer zielgruppenspezifischen Strategieentwicklung und in der Schaffung einer starken Arbeitgebermarke nieder. Der BPM[7] ist davon überzeugt, dass sich der Weg „weg von einer rein prozess- und kampagnengetriebenen Ansprache von Zielgruppen hin zu einer proaktiven, frühzeitigen Kontaktaufnahme (…) und einer nachfolgenden systematischen Beziehungspflege aller Kontakte über einen längeren Zeitraum entwickeln“ wird.[8]

[7] BPM: Abkürzung für Bundesverband der Personalmanager

[8] BPM: Talent Relationship Management & Active Sourcing. Eine Publikationsreihe des Bundesverbandes der Personalmanager.

1.3 Vermittlung von Sinn

Im Rahmen dieser Beziehungspflege geht es vor allem um eines: Sinn. Der Sinn in der Arbeit wird bzw. ist bereits wichtiger als Geld.[9] In diesem Zusammenhang achten die von trendence befragten Schüler auch auf Wertschätzung im Betrieb und auf Sicherheit der Anstellung. Zu der Suche nach Sinn passen ebenfalls die von Schülern genannten, folgenden Kriterien: Weiterbildungsmöglichkeiten, attraktive Arbeitsaufgaben und mögliche Karriereperspektiven im Betrieb.[10]

Der blosse Kampf um Talente ist also nicht hinreichend. Es gehört künftig deutlich mehr dazu, um geeignete Berufseinsteiger für sich zu gewinnen, als ein schöner Messestand, eine flippige Anzeige und coole Sprüche. Die gerade fertig gestellte embrace Studie zur Generation Y trifft denn auch mit ihrem Titel „Karriere trifft Sinn“ den Nagel auf den Kopf.[11] Kern dieser Studie bilden fünf verschiedenen Karriere-Clustertypen – ohne beobachtbare Verbindungen zu einzelnen Fachrichtungen. Wie auch schon bei der SINUS-Jugendstudie „u18“ deutlich wurde, sind die jungen Menschen entlang ihrer Grundhaltungen abzuholen.

Im Ergebnis zeigt unsere jährlich durchgeführte STRIM Studie also Grundhaltungen, Motive und Präferenzen junger Berufseinsteiger mit Bezug zu ihren Fachrichtungen auf. Sie gibt damit Lehrbetrieben Handlungsempfehlungen an die Hand, um

- *entlang eines ganzheitlichen und strategisch-systematischen Ansatzes im Rahmen der Zielgruppenanalyse noch tiefer „zu graben“ und damit deutlich fokussierter aufzutreten,*
- *„nice-to-haves“ unter dem Spiegel der Geschäftsergebnisse und Kennzahlen nüchtern zu beurteilen, ausgewählte Tätigkeiten und Instrumente ggf. konsequent einzustellen und Ressourcen zu re-allokieren,*
- *potenzielle Bewerber bei ihren jeweiligen Grundhaltungen abzuholen, damit wieder mehr Wert auf die Beziehungsebene zu legen und dadurch im Ergebnis mehr geeignete und kulturell zum Lehrbetrieb Passende zu gewinnen.*

Mit Hilfe parallel laufender Schüler- und Unternehmensbefragungen mit aufeinander abgestimmten Fragen in Deutschland, Österreich und der Schweiz gewährleistet die STRIMgroup AG einen Abgleich entlang des TRM-Prozesses von Selbst- und Fremdbild in den Lehrbetrieben und stellt einen hohen Umsetzungsbezug sicher.

---

[9] Erickson, Tammy: Meaning is the new money, HBR Blog Network, 23. März 2011.

[10] trendence Schülerbarometer 2013.

[11] saatkorn: Neue embrace Studie zur Generation Y: „Karriere trifft Sinn“. Blogbeitrag, 10. April 2014.

2. Problemstellung

2.1 Die Zielgruppe - Werte im Fokus

Wenn sich in den letzten zwei bis drei Jahren in der Wahrnehmung der Zielgruppe Gen Y etwas Grundlegendes geändert hat, dann die Tatsache, dass sie nicht so homogen ist, wie man sie häufig dargestellt hat. Neben der ***SINUS-Jugendstudie „u18“*** haben auch die ***Shell Jugendstudie*** sowie die ***Ausbildungsstudie von McDonald´s*** für die detailliertere Betrachtung der aktuellen Lebens- und Arbeitssituation der Jugendlichen einen wichtigen Beitrag geleistet. Demzufolge

- scheinen Jüngere den Spass am Beruf in den Vordergrund zu stellen, wohingegen etwas Ältere tendenziell den Sicherheitsaspekt höher bewerten,
- gibt es nach wie vor klassische Männer- und Frauenberufe; daran haben weder Boys Days noch Girls Days etwas geändert,
- gibt es zahlreiche ehrgeizige, extrinsisch motivierte und gleichzeitig auch viele wertorientiert und intrinsisch motivierte Jugendliche,
- scheint es eine ansatzweise Trendumkehr bzw. Renaissance zur Familienorientierung mit Kindern zu geben,
- blickt die grosse Mehrheit der Berufseinsteiger positiv in die Zukunft; jedoch immerhin rund 20 Prozent sehen diese als kritisch an.

Selbstverständlich gibt es auch studienübergreifende Übereinstimmungen, die beispielsweise Christoph Fellinger auf http://recruitinggenerationy.com systematisch aufgearbeitet hat. Hierzu gehört

- „der Druck, den die Jugend in Hinblick auf Bildung verspürt, als Voraussetzung um ihre (übrigens erstaunliche konservativen) Lebensziele in einer Leistungsgesellschaft zu erreichen“ sowie
- „die Zuwendung zu traditionellen Werten wie Sicherheit, Familie, Freundschaft. Keine grossen Utopien, sondern mehr ein abgeklärter Realismus. Eine grundsätzlich zuversichtliche Zukunftshaltung trotz gleichzeitigem mangelndem Vertrauen in die grossen staatlichen Institutionen.“

Die Werteorientierung unterstreicht auch Gero Hesse in seinem Blog, wenn er schreibt: „Dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle und Home-Office-Regelungen, aber auch sozialverträgliches Unternehmertum und nachhaltiges Wirtschaften.“[12]

Es ist für Unternehmen also mehr denn je wichtig, die Lebensrealitäten der Jugendlichen zu kennen, zu wissen, wo und wie diese sich über potenzielle Lehrbetriebe informieren und welche Motive den Jugendlichen bei der Berufswahl wichtig sind.

Einer Untersuchung von Michel-Dittgen et al.[13] zu Folge spielt dabei die Selbsteinschätzung eine wesentliche Rolle. So streben „Jugendliche, die glauben, dass ihr Schicksal vom Zufall oder anderen Personen abhängt, und die unsicher in Bezug auf ihre Kompetenzen sind“ (tendenziell negative Selbsteinschätzung), formal niedrigere Schulabschlüsse an. „Mädchen halten ihre Leistungen dabei im Fach Deutsch für besser als Jungen, Jungen beurteilen ihre Leistungen im Fach Mathematik im Vergleich zu Mädchen als besser.“

Im Vergleich zu Studien der Vorjahre scheinen sich folgende Beobachtungen zur Zielgruppe Gen Y als stabil zu erweisen:

- Das Interesse an MINT-Fächern hat in den letzten Jahren nicht nennenswert zugenommen.[14]
- Schüler fühlen sich wegen der Vielzahl an Möglichkeiten überfordert.[13]
- Eine Konsequenz daraus scheinen die zunehmende Anzahl an Ausbildungsabbrüchen zu sein.[15]
- Facebookseiten von Lehrbetrieben mit Informationen für Berufseinsteiger spielen für die Jugendlichen nur eine sehr untergeordnete Rolle.[16]
- Nach den uns vorliegenden Studien und Informationen haben sich die Attraktivitätsrankings von Lehrbetrieben in den untersuchten Ländern nicht nennenswert verändert.

---

[12] Hesse, Gero: Wie die Generation Y die Arbeitswelt verändern wird. http://www.huffington-post.de/gero-hesse/wie-die-generation-y-die-arbeitswelt-verandern-wird_b_5224965.html?view=print, 5. Mai 2014.

[13] Michel-Dittgen, Birgit; Appel, Wolfgang, Hahl, Stefanie: Jugendliche Lebenswelten: reale und virtuelle Netzwerke; in: Appel. Wolfgang; Michel-Dittgen, Birgit (Hrsg.): Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten, S. 27-45.

[14] Janzen, Felizitas: siehe Fussnote 2.

[15] DGFP e.V. (Hrsg.): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. PraxisPapier 9 / 2011.

[16] Mayer, Volker; Gattiker, Urs E.; Mayer, Christiane: Smart, Smartphone, Schnupperlehre – Wege zum Erfolg! Studie der STRIMgroup AG, Binz, Juni 2013.

Zusammengefasst halten wir fest: *Die* Generation Y gibt es nicht! Sie hat viele “Schattierungen” – ein pauschales Schwarz-Weiss-Bild wird wahrscheinlich keinem jungen Menschen wirklich gerecht. Lehrbetriebe können es sich vor diesem Hintergrund immer seltener erlauben, schablonenartig auf Bewerber zuzugehen. Sie sind stattdessen gut beraten, zielgruppenspezifisch oder sogar individuell auf Bewerber zuzugehen und diese “abzuholen”. Zu diesem Ergebnis kommt auch die gerade erschienene embrace Studie „Karriere trifft Sinn“, die bereits zitiert wurde.

Wir werden deshalb im nachfolgenden Kapitel 3 „Resultate“ auf interessante Ergebnisse unserer Studien eingehen und damit verdeutlichen, auf welche Grundhaltungen aus welchen Gründen besonders geachtet werden sollte.

Ausserdem werden wir in Kapitel 4.1 „Auswirkungen auf Lehrbetriebe“ die sog. ***Talent Sourcing Canvas*** *vorstellen, die für die strategische Analyse dieser Zielgruppe sowie die sich daraus ergebenden Folgerungen, wie beispielsweise Wahl der Kommunikationskanäle und Herausarbeitung der Employer Value Proposition, entlang des TRM-Prozesses bis hin zu Kostenstrukturen unentbehrlich ist.*