



## Management-Summary 2018

Die Online-Befragungen 2018 zu Einflussfaktoren und Outputgrößen im Thema Talent /Candidate Relationship Management mit Schwerpunkt Berufsausbildung fanden in der Zeit von 16. April bis 28. Mai 2018 statt. 55 Kernfragen - 26 zu Einflussfaktoren und 29 zu Outputgrößen - bildeten das „Gerippe“ von insgesamt 140 Fragen, die jährlich überprüft, angepasst und ggf. ergänzt werden.

Zusammenfassend wird festgehalten:

- Um eine **effektive Talentansprache und -gewinnung** zu entwickeln, müssen Unternehmen einen **systematischen, evidenzbasierten Ansatz** entwickeln, um die Qualität ihrer Strategien zur Talentgewinnung und daran ausgerichtete Interventionen zu verfolgen und zu analysieren. Die STRIM hat hierzu unter Einbindung von Online-Befragungen und persönlichem Erfahrungsaustausch einen methodischen Ansatz entlang einer lernfeld-fokussierten Methodik entwickelt, womit Unternehmen den Erfolg ihrer Initiativen zur Talentgewinnung quantifizieren können.
- Aus unserer über 10-jährigen Arbeit im Thema Talent Relationship Management kennen wir eine Reihe von Strategien, mit denen Betriebe ihre Talentgewinnung auf- bzw. ausbauen. Die derzeit **drei wichtigsten Strategien** stehen im TRM Forum 2018<sup>1</sup> im Mittelpunkt:

### **Strategische Talentplanung** (EF<sup>2</sup> 2-21, 76, #<sup>3</sup> 15-26):

- Die Strategische Talentplanung besteht aus fünf kontinuierlich wiederkehrenden Arbeitspaketen, die während der Fachtagung<sup>4</sup> am 21. Juni 2018 thematisiert werden.
- Wichtig ist, relevante Marktentwicklungen zu identifizieren und Auswirkungen „nach innen“ transparent zu machen.
- Hierzu gehört die Priorisierung von Handlungsfeldern genauso wie die Gap-Analyse bzgl. Teamfähigkeiten.
- Diese aus der Strategie abgeleiteten Vorüberlegungen münden idealerweise in Investitionsentscheidungen entlang identifizierter Projekte. Per heute scheint dies den Ausbildungsbetrieben teils häufiger teils seltener zu gelingen.
- Der Strategischen Talentplanung sollte sich nach der Umsetzung auch die Kontrolle und Bewertung anschließen. Die Durchgängigkeit der Strategieimplementierung ist weiter verbesserungsfähig.

---

<sup>1</sup> Weitere Informationen: <http://www.strimgroup.com/blog/faq-forum-trm-2018>.

<sup>2</sup> EF bedeutet: Online-Befragung zu Einflussfaktoren.

<sup>3</sup> # bedeutet: Nummer der Folie aus den Tagungsunterlagen.

<sup>4</sup> Weitere Informationen: <http://www.strimgroup.com/event/analytik-in-der-berufsbildung>.

### Überzeugende Arbeitgebermarke (EF 22-38, # 29-50):

- Hierzu ist zunächst eine hinreichend granulare **Situationsanalyse** des Betriebs nötig. Dies war ein Schwerpunkt unserer Fachtagungen in 2011: **Strategische Analysen** am Beispiel von Umweltanalyse und Zielgruppenanalyse sowie von Kernkompetenzanalyse und Unternehmenskulturanalyse; schließlich deren Zusammenführung in der SWOT-Analyse.
- Mit Blick auf die **Employee Value Proposition (EVP)** stehen neben der Unternehmensanalyse die Zielgruppenanalyse und die Wettbewerbsanalyse im Fokus.
- Insbesondere mit Blick auf die Zielgruppenanalyse werden die Erkenntnisse der letztjährigen **STRIM Berufsorientierungsstudien** hinsichtlich Lebenswelten und Berufsorientierungscluster eingebunden. Auch die diesjährige **Touchpoint-Befragung** ist in diesem Kontext zu sehen.
- Die Differenzierung der Zielgruppe entlang statistisch ermittelter Cluster sowie die Identifikation von Schlüssel-/Mangelprofilen im jeweiligen Betrieb sind entscheidend für eine erfolgreiche Ansprache.

### Effektive Rekrutierungskanäle (EF 39-75, # 74-91):

- Der Überblick über aktuelle Rekrutierungskanäle bestätigt erneut die hohe Bedeutung der unternehmenseigenen Karriereseite – mit separater Rubrik „Ausbildung“.
- Social Media folgen mit deutlichem Abstand und sollten weiterhin hinsichtlich ihres Mehrwertes hinterfragt und evaluiert werden!
- Social Recruiting spielt den Befragungsergebnissen zufolge keine entscheidende Rolle; Mobile Recruiting führt ein Schattendasein.
- Entlang des Anteils an Schlüssel-/Mangelprofilen ist die Einbindung von Active Sourcing deutlich unterschiedlich in den Betrieben ausgeprägt.
- Während isolierte Messgrößen nicht in der Lage sind, die passende Kultur und Rolle zu bewerten, ermöglicht es eine Kombination aus Erfahrung und Analyse, dass Recruiter Talente mit der Organisation matchen können. Diese Kombination steht im Mittelpunkt der diesjährigen Fachtagung „**Analytik in der Berufsausbildung** (auch: **Talent Analytics**)“. Spätestens seitdem ein Großteil der Recruiting-Aktivitäten und der Bewerber-Korrespondenz digital stattfinden, lassen sich Denkweisen und Know-how aus dem Online-Marketing und E-Commerce auf Employer Branding und Recruiting und damit auf die drei vorab skizzierten Strategien übertragen. Gleichzeitig wird der Ruf nach Messbarkeit und **daten- resp. evidenz-basierten Entscheidungen** immer lauter: Geben wir unser Geld für die richtigen Kanäle aus? Wo kommen unsere Bewerber eigentlich her?

Wie die [Fachtagung 2017](#) sowie [Gespräche mit Recruitern, Marketingfachleuten und Ausbildern](#) zeigte, herrscht weitgehend Unsicherheit, welche Metriken das Ausbildungscontrolling bzw. welche Kennzahlen das darauf aufsetzende Talent Analytics beinhalten sollte. V.a. letztere gilt es so zu definieren, dass damit verschiedene Dimensionen des TRM-Prozesses abgedeckt werden. Das erreicht, wer zusätzlich zur Bewerberdimension und den tatsächlichen Einstellungen noch mindestens eine dritte Komponente, nämlich Interviews, Assessment-Center oder ähnliches hinzufügt. Letztlich hängt es von der Ausbildungsstrategie und den individuellen Zielen ab, welche Kennzahlen verfolgt werden sollten und welche Schlüsse daraus zu ziehen sind.

Die folgenden **Metriken und Kennzahlen** zu **Employer Branding und Recruiting** werden dazu verwendet, den Einstellungserfolg zu verfolgen und den Prozess der Gewinnung von Kandidaten resp. Berufseinsteigern für ein Unternehmen zu optimieren. Bei korrekter Anwendung helfen diese Kennzahlen, den Relationship-Management-Prozess zu bewerten und festzustellen, ob das Unternehmen die richtigen Berufseinsteiger einstellt.

#### Branding und Marketing:

1. **Klicks auf Stellenanzeige:** Anhand der Anzahl von Klicks erfahren Sie, wie viele Bewerber Interesse an Ihrer Stellenanzeige hatten und diese besucht haben.

Dies ist unseres Erachtens keine Kennzahlen, sondern eine Metrik, die zur Errechnung mehrerer Kennzahlen benötigt wird.

2. **Klicks auf Bewerbungs-Button:** Hiermit erhalten Sie einen Überblick darüber, wie viele Bewerber Ihre Stellenanzeige gelesen haben und so überzeugt waren, dass Sie den Bewerbungsverfahren begonnen haben.

Dies ist unseres Erachtens keine Kennzahlen, sondern eine Metrik, die zur Errechnung mehrerer Kennzahlen benötigt wird.

3. **Abbruch Stellenanzeige:** Die Abbruchrate auf der Stellenanzeige ergibt sich aus der Differenz zwischen der Anzahl der Besucher auf der Stellenanzeige und der Anzahl tatsächlich begonnener Bewerbungsprozesse.

Soweit möglich sollte diese Kennzahl für die relevanten Rekrutierungskanäle spezifiziert werden (**Abbruchquote pro Kanal:** Abbruchquote von Bewerbern innerhalb des Bewerbungsprozesses nach Kanal; auch pro Prozessschritt möglich).

Leider konnten hierzu bei der diesjährigen Befragung keine Werte ermittelt werden.

4. **Abbruch Bewerbungsverfahren:** Diese Abbruchrate im Bewerbungsprozess ergibt sich aus der Differenz zwischen der Anzahl begonnener Bewerbungen (Anzahl Klicks auf den Bewerbungs-Button) und der Anzahl tatsächlich eingegangener Bewerbungen. Eine problematische Abbruchrate liegt über 50 % und weist darauf hin, dass der Bewerbungsprozess / das Bewerbungsformular Ihrer Stellenanzeige für Kandidaten nicht attraktiv ist. Es sollte daher angepasst und in der Regel verkürzt werden (siehe auch CR II).

Leider konnten hierzu bei der diesjährigen Befragung keine Werte ermittelt werden.

5. **Kanalqualität:** Anteil von qualifizierten Bewerbern nach Kanal (Alternativ: Quote von qualifizierten Bewerbern zu allen Bewerbern pro Kanal).

Leider konnten hierzu bei der diesjährigen Befragung keine Werte ermittelt werden.

Im Verlauf des Prozesses bzw. Zyklus´ wird diese Kennzahl immer wichtiger. Denn: Letztlich ist entscheidend, wie viele der qualifizierten Bewerber tatsächlich eingestellt werden, ihre Berufsausbildung erfolgreich abschließen und möglichst lange ihr erworbenes Wissen zum Wohle des Unternehmens einbringen.

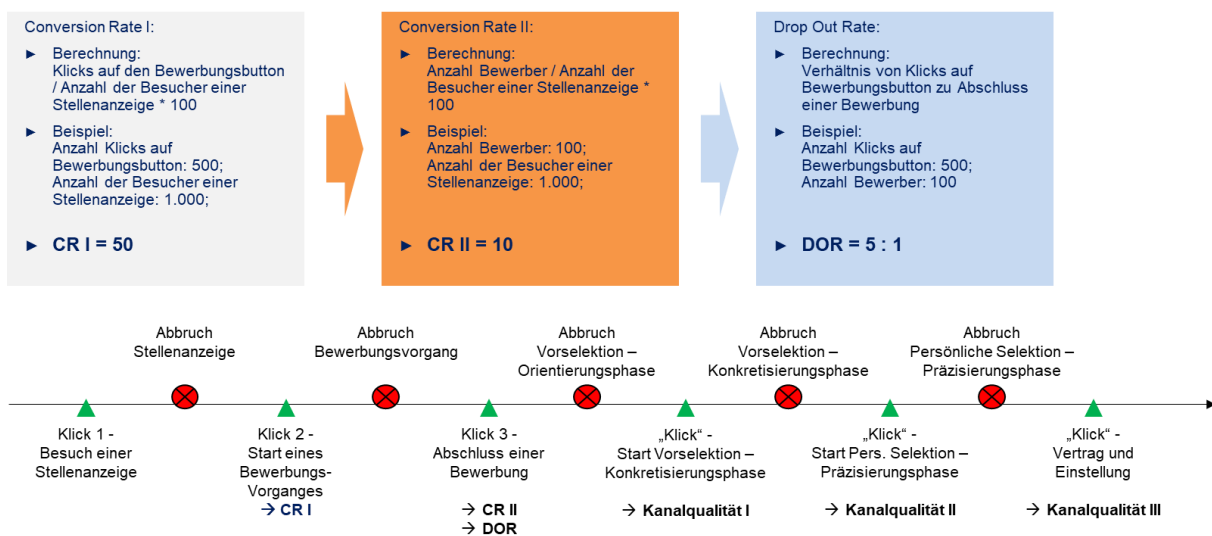
6. **Effektivität der Rekrutierungskanäle:** Das Nachverfolgen der Kanäle, die Kandidaten mit Blick auf Ihr Unternehmen als anziehend und relevant empfinden, ist eine beliebte Kennzahl. Auf diese Weise können Sie die Conversions pro Kanal und damit die Effektivität der verschiedenen Rekrutierungskanäle ermitteln.

- **Conversion Rate I (OG<sup>5</sup> 25, # 97):** Klicks auf den Bewerbungsbutton / Besucher einer Stellenanzeige \*100.
- **Conversion Rate II (OG 26, # 97):** Bewerber / Besucher einer Stellenanzeige \*100.

Die CR II (auch: Abschlussquote) ist besonders interessant für Unternehmen mit ausgefeilten Online-Rekrutierungssystemen. Diese Unternehmen verlangen von den Kandidaten mitunter, dass sie ihren gesamten Lebenslauf manuell in ihre Systeme eingeben, bevor sie sich für eine Stelle bewerben können. Der Abbruch in diesem Prozess weist auf Probleme in diesem Verfahren hin, z.B. Web-Browser-Inkompatibilität mit dem Anwendungssystem oder eine nicht benutzerfreundliche Oberfläche.

- **Drop-Out-Rate (OG 27, # 97):** Verhältnis von Klicks auf Bewerbungsbutton zu Abschluss einer Bewerbung.

Leider konnten zu den vorgenannten Kennzahlen bei der diesjährigen Befragung bis auf wenige Ausnahmen keine Werte ermittelt werden.



#### Kosten der Berufsausbildung:

7. **Gesamtkosten pro Bewerbung (OG 5, 21, # 63):** Diese Kennzahl stellt die Gesamtkosten für Branding und Recruiting von Auszubildenden im Verhältnis zur Anzahl aller Bewerber dar. Die Kosten setzen sich aus mehreren Kostenarten zusammen, die auch in interne und externe Kosten aufgeteilt werden können. Notwendig ist hierbei ein expliziter Vollkostenansatz entlang Personal-, Sach-, Zuliefer- und Overheadkosten.

Seit dem Jahr 2012 steigt diese Kennzahl kontinuierlich an; der Median von 151 auf 418 Euro (↗ 177 %) in unserer diesjährigen Analyse, der Mittelwert von 186 auf 326 Euro (↗ 75 %).

Quasi als Quercheck haben wir in diesem Jahr erstmalig die **Gesamtkosten pro Kandidat** abgefragt (OG 9, # 64). Die Abweichungen zu Gesamtkosten pro Bewerbung betragen bis zu

<sup>5</sup> OG bedeutet: Online-Befragung zu Outputgrößen

100 Euro! (Datenqualität?). Bei knapp jedem fünften der in diesem Jahr befragten Unternehmen stimmen beide Kennzahlen überein.

8. **Gesamtkosten pro qualifiziertem Kandidat** (OG 10, # 64): Bezieht man die Gesamtkosten ausschließlich auf qualifizierte Kandidaten (z.B. nach Ranking oder einem definierten Prozessfortschritt), so liegt der Median in diesem Jahr bei 660 Euro, der Mittelwert bei 670 Euro.
9. **Gesamtkosten pro Einstellung** (OG 5, 28, # 65): Diese Kennzahl stellt die Gesamtkosten für Branding und Recruiting von Auszubildenden, dividiert durch die Anzahl der Neueinstellungen dar. Ähnlich wie bei den Gesamtkosten pro Bewerbung steigt diese Kennzahl seit dem Jahr 2012 kontinuierlich an; der Median von rund 2.890 auf 4.850 Euro (↗ 68 %), der Mittelwert von rund 3.450 auf 6.180 Euro (↗ 79 %).
10. **Kosten der Rekrutierungskanäle pro Einstellung**: Durch die Aufteilung dieser Kosten auf die Anzahl der Besucher, die sich erfolgreich auf eine Stellenausschreibung beworben haben, messen Sie die Kosten für den Rekrutierungskanal pro Einstellung.

Leider konnten hierzu bei der diesjährigen Befragung keine Werte ermittelt werden.

#### Zeiten in der Berufsausbildung:

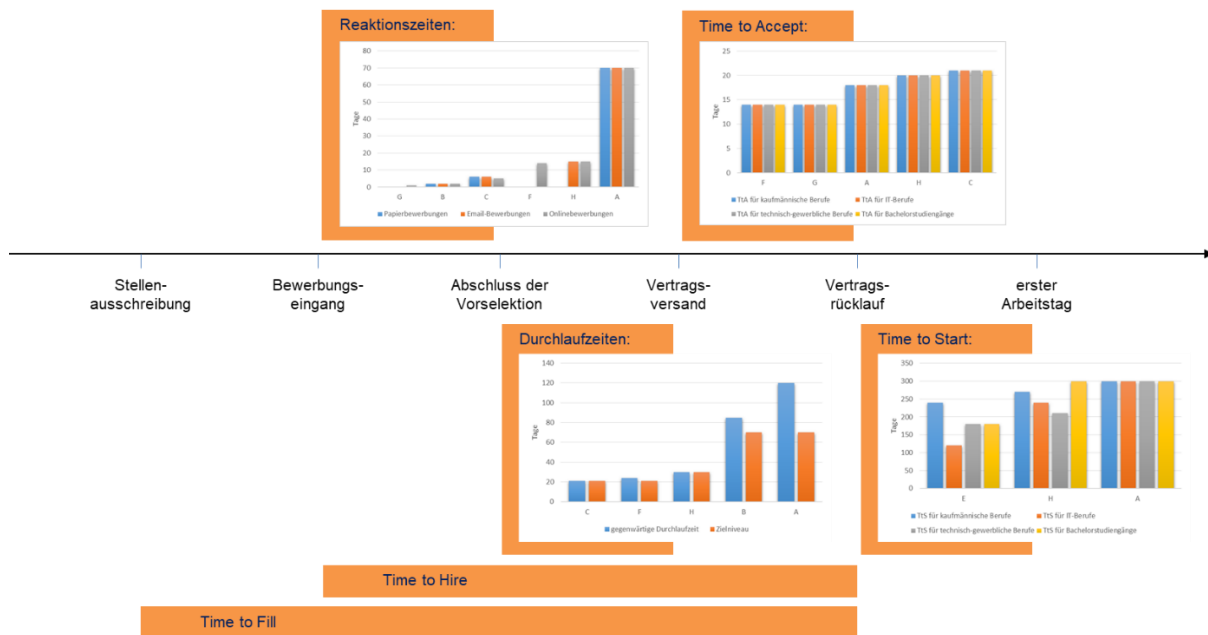
11. Zeit bis zur Einstellung / **Time-to-Hire** (OG 32-34, # 103): Die Time-to-Hire ist eine der verbreitetsten und wichtigsten Kennzahlen. Sie errechnet sich aus der Anzahl der Tage zwischen dem Moment, in dem ein Kandidat angesprochen wird, und dem Moment, in dem der Kandidat den Job annimmt.

In unseren Befragungen setzt sich diese Kennzahl aus der **Reaktionszeit**, der **Durchlaufzeit** und der **Time-to-Accept** zusammen.

In den letzten Jahren haben die befragten Unternehmen deutliche Fortschritte erzielt; u.a. dadurch, dass der Anteil an Online-Bewerbungen deutlich zugenommen hat. Unsere Analysen weisen einen Median von 59 Tagen und einen Mittelwert von 94 Tagen aus.

12. **Time-to-Fill** (OG 35, # 104): Dies bezieht sich auf die Zeit, die benötigt wird, um einen neuen Kandidaten zu finden und einzustellen; oft gemessen an der Anzahl der Tage zwischen der Veröffentlichung einer Stellenausschreibung und der Einstellung des Kandidaten.

Abhängig vom Ausbildungsberuf bzw. Dualen Studiengang liegen Median und Mittelwert zwischen 90 und 150 Tagen.



### Mengen in der Berufsausbildung:

13. **Anzahl Bewerbungen pro Jahr (OG 21):** Diese Kennzahl gibt Ihnen einen Überblick über den Stand Ihrer derzeit eingegangenen Bewerbungen pro Jahr.

Dies ist unseres Erachtens keine Kennzahlen, sondern eine Metrik, die zur Errechnung verschiedener Kennzahlen benötigt wird.

14. **Anzahl Bewerbungen pro Stelle:** Diese Kennziffer sagt aus, wie viele Bewerbungen Sie letztendlich für Ihre Stelle erhalten haben.

Eingang findet diese Kennzahl im Ausbildungs- bzw. Rekrutierungstrichter<sup>6</sup>.

15. **Anzahl qualitativer Bewerber pro Stelle:** Diese Anzahl zeigt Ihnen, wie viele der erhaltenen Bewerbungen wirklich passend und qualitativ gut waren.

Eingang findet diese Kennzahl im Ausbildungs- bzw. Rekrutierungstrichter.

16. **Anzahl der Bewerber pro Stellenausschreibung / pro Einstellung (OG 21, 28, # 99).** Diese Kennzahl ist ein Indikator für die Popularität der Stelle. Eine große Zahl an Bewerbern könnte auf eine hohe Nachfrage nach Arbeitsplätzen in diesem bestimmten Bereich oder auf eine zu breite Stellenbeschreibung hindeuten. Diese Kennzahl ist nicht unbedingt ein Indikator für die Anzahl geeigneter Bewerber. Durch die Eingrenzung der Stellenbeschreibung, die Einbeziehung einer Reihe "harter" Kriterien oder die Einbindung eines Self Assessment kann die Anzahl der Bewerber reduziert werden, ohne die Anzahl der geeigneten Bewerber zu reduzieren.

Seit dem Jahr 2012 nimmt diese Kennzahl (im Median) zuerst leicht, dann deutlich ab; von 25 auf derzeit 15 (≈ 40 %). Abhängig vom Anteil an Schlüssel-/Mangelprofilen (OG 35-36, 38, # 48-49) kann diese Kennzahl deutlich unterschiedlich ausfallen!

<sup>6</sup> Dieser „Ausbildungstrichter“ (auch: Rekrutierungstrichter) beginnt mit der Anzahl an Bewerbungen und endet mit den im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden nach Abschluss der Berufsausbildung. Im Rahmen des TRM-Prozesses betrachten wir diesen Trichter „nur“ bis zur Anzahl an Einstellungen, die aus der Anzahl an Bewerbungen erzielt werden können.



17. Das **Auswahlverhältnis** bezieht sich auf die Anzahl der eingestellten Kandidaten im Vergleich zur Gesamtzahl der Bewerber (vgl. „Ausbildungs- bzw. Rekrutierungstrichter, P1-P4“). Das Auswahlverhältnis ist der Anzahl Bewerber pro Ausbildungsstelle sehr ähnlich.
18. **Effektivität des Ausbildungs- bzw. Rekrutierungstrichters:** Die Rekrutierung ist ein Trichter, der mit der Beschaffung beginnt und (1) mit einem unterschriebenen Vertrag bzw. (2) den verbleibenden Mitarbeitenden nach Ausbildungsabschluss endet (*OG 43, # 107*). Indem Sie die Effektivität aller Schritte im Trichter messen, können Sie ein Ertragsverhältnis pro Schritt ermitteln und angeben.
- Die insgesamt sieben „Siebe“ des Trichters werden in sieben **P**(rozentwerten) gemessen. Die Effektivität (auch: Erfolgskennzahl) ist das Produkt von P1 bis P7, oder anders gesagt - in (2) - der Quotient aus den im Unternehmen verbleibenden Ausgebildeten und der Anzahl der Bewerber. In unseren jährlichen Befragungen konzentrieren wir uns auf Ausbaustufe (1); d.h. wir untersuchen den Quotient aus den zum Start der Berufsausbildung Antretenden und der Anzahl der Bewerber. Da die Ausprägungen von mehreren Einflussfaktoren abhängig sind gehen wir darauf in den unternehmensspezifischen Analysen und Handlungsempfehlungen ein.
- Grundsätzlich gilt: Um x Stellen dauerhaft zu besetzen kann mit Hilfe der Erfolgskennzahl somit die Anzahl notwendiger Bewerbungen geschätzt werden.
19. In diesem Kontext ist insbesondere die **Angebotsannahmequote** wichtig (*OG 40-41, # 106*; vgl. Teil von P2): Diese Kennzahl vergleicht die Anzahl der Bewerber, die ein Stellenangebot erfolgreich angenommen haben, mit der Anzahl der Bewerber, die ein Angebot erhalten haben.
20. Die **Erfüllungsquote**, definiert als Anzahl Einstellungen im Verhältnis zur Anzahl ausgeschriebener Stellen, wurde in der diesjährigen Befragung nicht ermittelt.

#### Effizienz der Berufsausbildung:

21. **Produktiver Ertrag** (*OG 14, # 71*): Der produktive Ertrag gibt an, welchen Lohn bzw. welches Gehalt einem Mitarbeiter über den Ausbildungszeitraum des Auszubildenden hätte gezahlt werden müssen, wenn dieser die produktive Arbeit verrichtet hätte, die der Auszubildende in diesem Zeitraum erledigt hat.
22. **Effektive Ausbildungskosten:** Die effektiven Kosten einer Ausbildung bestehen aus den direkten Kosten abzüglich des produktiven Ertrages und spiegeln damit die Ausbildungskosten abzüglich der Personaleinsparungen durch den Azubi in der produktiven Arbeit wider.
23. **Gesamteffizienz der Ausbildung** (*OG 15, # 72*): Die Gesamteffizienz wird durch einen Vergleich der effektiven Ausbildungskosten mit den Kosten der Personalbeschaffung einer Fachkraft ermittelt.

Leider konnten zu allen drei Effizienz-Kennzahlen bei der diesjährigen Befragung bis auf wenige Ausnahmen keine Werte ermittelt werden.

#### Qualitätssteuerung der Berufsausbildung:

24. **Ausbildungsabbruch während der Probezeit** (OG 28, 42, # 102): Der Abbruch während der Probezeit ist eine wichtige Kennzahl; sie zeigt auf, ob die Einstellung erfolgreich war. Kandidaten, die während der Probezeit ausscheiden, werden nicht produktiv und kosten das Unternehmen normalerweise viel Geld.

Die bisher höchsten Abbrecherquoten seit unserer Messungen ab dem Jahr 2007 erreichten Finanzdienstleister nach der Finanz- und Wirtschaftskrise; diese lagen über 20 %! In diesem Jahr lag die Quote einiger Nicht-Banken um die 10 %.

Bei durchschnittlichen Kosten pro Einstellung in Höhe von ca. 6.000 Euro schlagen beispielsweise vier Abbrecher in der Probezeit mit rund 24.000 Euro zu Buche (ohne Folgekosten der Nachrekrutierung, etc.!).

25. **Qualität der Einstellung:** Die Qualität der Einstellung, häufig gemessen anhand der Leistungsbewertung eines Azubis bzw. Dual Studierenden, gibt einen Hinweis auf die Leistung eines Mitarbeiters im ersten Jahr. Mitarbeitende, die High-Performance-Ratings erhalten, sind bezeichnend für Einstellungserfolg, während das Gegenteil für Kandidaten mit geringer Performance gilt. In Kombination mit dem Kanal, über den der Kandidat rekrutiert wurde, können Sie die **Qualität des Rekrutierungskanals** messen.

Leider konnten hierzu bei der diesjährigen Befragung keine Werte ermittelt werden.

26. **Zufriedenheit des Ausbilders.** Im Einklang mit der Qualität der Einstellung ist die Zufriedenheit des Ausbilders eine weitere Kennzahl, die auf eine erfolgreiche Rekrutierung hinweist. Wenn der Ausbilder mit den neuen Auszubildenden in seinem Team zufrieden ist, wird der Kandidat wahrscheinlich gute Leistung erbringen und gut in das Team passen.

Leider konnten hierzu bei der diesjährigen Befragung keine Werte ermittelt werden.

27. **Zufriedenheit des Auszubildenden** (OG 48, # 109): Dies ist eine hervorragende Möglichkeit zu verfolgen, ob die Erwartungen, die während des Rekrutierungsverfahrens herausgestellt wurden, mit der Realität übereinstimmen. Eine niedrige Zufriedenheit deutet auf ein Missmanagement der Erwartungen oder verbesserungsfähige Stellenbeschreibungen hin.

In unserer diesjährigen Befragung haben knapp 20 % der Ausbildungsbetriebe an Befragungen zur Zufriedenheit der Auszubildenden durchzuführen.

Da insbesondere die Millennials an Weiterbildungen hohes Interesse haben sollten bei Befragungen explizit auch Weiterbildungsmaßnahmen beleuchtet werden, z.B. Abfrage von Zufriedenheit mit Inhalten, Trainern, Organisation, Praxisbezug, etc. (OG 49, # 109).

28. **Candidate Experience** (OG 49, # 109): Die Bewerbererfahrung ist die Art und Weise, in der Stellensuchende den Einstellungs- und Einarbeitungsprozess eines Arbeitgebers wahrnehmen, und wird häufig anhand einer Touchpoint-Befragung gemessen.

Gut 2/3 der in diesem Jahr befragten Unternehmen führt Befragungen entlang des Candidate Lifecycle durch.