1. Einleitung

Seit 2008 betreibt die STRIMgroup AG ein Forschungsprogramm, das über den Media-Hype und blosse Klischees hinaus geht und detaillierte Tatsachen und Fakten zu Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen bietet.

Zu den Themen, die unsere Forschung untersucht hat, gehören:

- Sind die Generationen Y und Z tatsächlich anders im Vergleich mit früheren Generationen?
- Was motiviert sie, welche Grundmotive treiben sie an?
- Wie informieren sie sich über mögliche Ausbildungsberufe und/oder Duale Studiengänge? Wo liegen ihre Präferenzen?
- Welche Einstellungen haben Jugendliche zum Berufseinstieg und zur Arbeit im Allgemeinen?
- Was erwarten diese jungen Menschen von Ausbildern und Führungskräften?
- Was macht für sie einen attraktiven Arbeitgeber aus?
- Was sind geeignete Wege der Zusammenarbeit und der Entwicklung dieser Generation?

Die diesjährige Schülerstudie hat den Titel: **DNA klug agierender Lehrbetriebe**. Basierend auf den Rückmeldungen zahlreicher Schüler der D-A-CH-Region und unter Einbindung aktueller Trends und Erkenntnisse, die wir in der Zusammenarbeit mit grossen und mittelständischen Lehr- resp. Ausbildungsbetrieben ständig verfeinern, haben wir die wesentlichen und grundlegenden Eigenschaften, die DNA, klug agierender Betriebe zusammengefasst. Kluges Agieren umfasst hierbei alle Grundsätze und Tätigkeiten, die bei der Ansprache und der Gewinnung Jugendlicher für eine duale Ausbildung oder ein duales Studium zu beachten sind, um im relevanten Geschäftsumfeld erfolgreich zu sein:

1. **Strategische Denkhaltung**, die Erkenntnisse aus den Trends zieht, die sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Lehr- resp. Ausbildungsbetriebes auftreten. Beispiele: Demografie, Grundmotive und Werte Jugendlicher, Akademisierung und neue Formen der Arbeitswelt.

2. **Vorausschauendes Denken** und **ergebnisorientiertes Agieren** bei der Gestaltung von Initiativen mit Schülern einerseits und mit Schulen bzw. Lehrern und mit Eltern andererseits. Beispiele: Praktika und Schnupperlehren, Lehrerpraktika, Eltern-Informationsabende sowie Praxisprojekte mit Schülern, ggf. im Rahmen von Wettbewerben.

3. **Aufbau von Verbindungen im gesamten Unternehmen** (und im gesamten Ecosystem), um in der Lage zu sein, aktuelle und künftige Herausforderungen bestmöglich zu meistern. Beispiele: Einbindung politischer Organe und Verbände, Einbindung von Führungskräften, Mitarbeitenden und aktuellen Lernenden resp. Auszubildenden, Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen sowie Kooperationen mit anderen Lehr- resp. Ausbildungsbetrieben, überbetrieblichen Ausbildungswerkstätten, etc.

Nach ausführlicher Darlegung der Problemstellung in Kapitel 2 sowie der Resultate unserer diesjährigen Schülerbefragungen in Kapitel 3 nehmen wir in Kapitel 4.1 detailliert Bezug auf unseres Erachtens notwendige Auswirkungen auf Lehrbetriebe.

1.1 Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen

Zu einer strategischen und vorausschauenden Denkhaltung gehört es, sich mit relevanten Rahmenbedingungen eingehend zu beschäftigen. Hierzu gehören:

- der Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung in den reifen Volkswirtschaften,

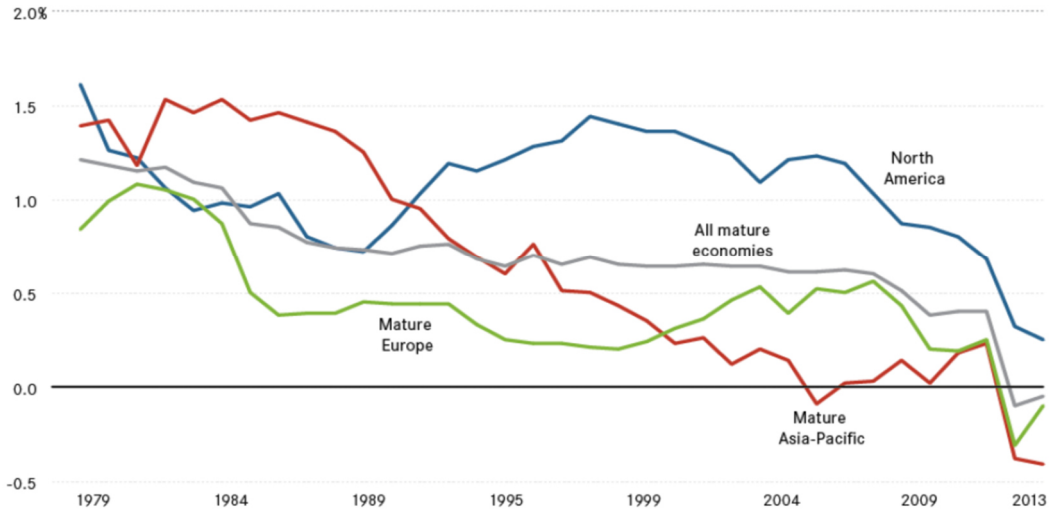

Abbildung 1: Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung entlang Volkswirtschaften[2]

[2] Levanon, G.; Colljn, B.; Cheng, B.; Paterra, M.: From not enough jobs to not enough workers. What retiring baby boomers and the coming labor shortage mean for your company, research report, The Conference Board, 2014, Seite 6.

- die Entwicklung des Bevölkerungswachstums im erwerbsfähigen Alter,

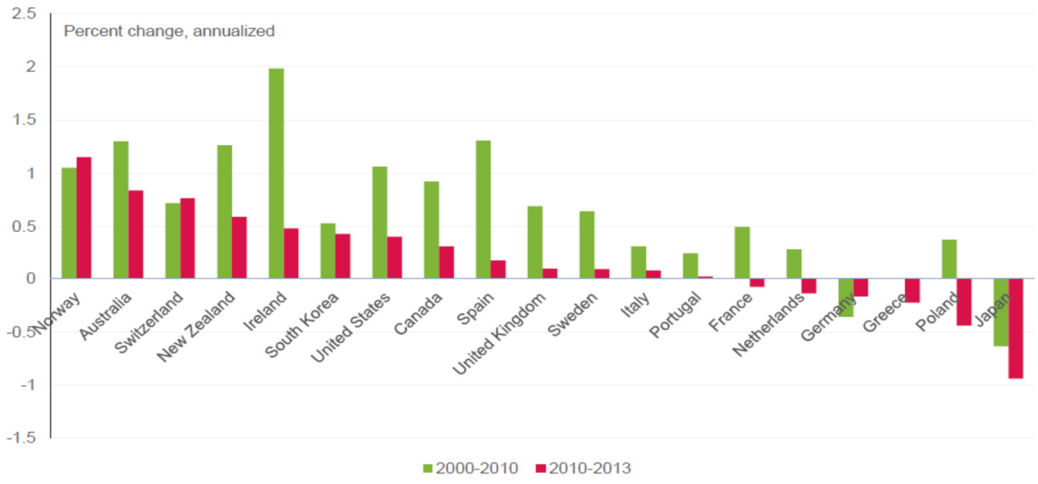

Abbildung 2: Rückläufiges Bevölkerungswachstum im erwerbsfähigen Alter[3]

die rückläufige Arbeitsproduktivität,

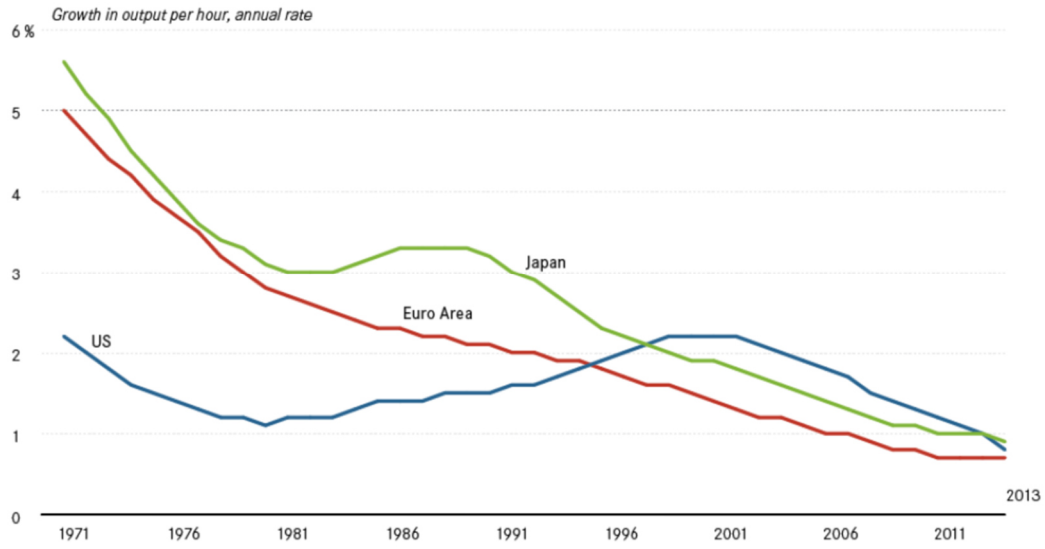

Abbildung 3: Rückläufige Arbeitsproduktivität[4]

[3] ebenda, Seite 7.

[4] ebenda, Seite 8.

- die Lücke zwischen der gegenwärtigen und der natürlichen Arbeitslosenquote,

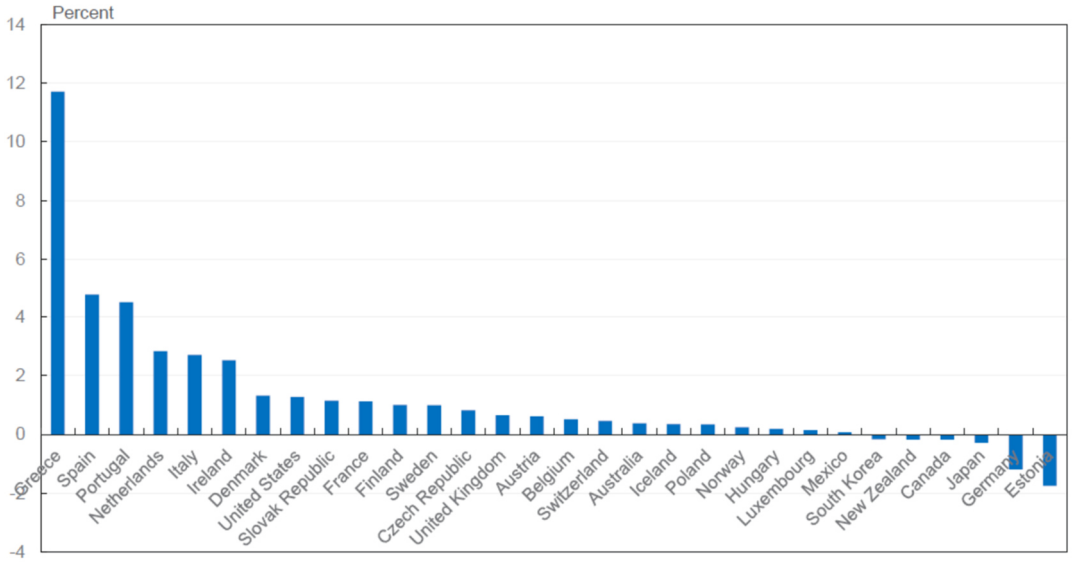

Abbildung 4: Lücke bei der Arbeitslosigkeit[5]

sowie

- die von Arbeitskräftemangel am stärksten betroffenen europäischen Länder,

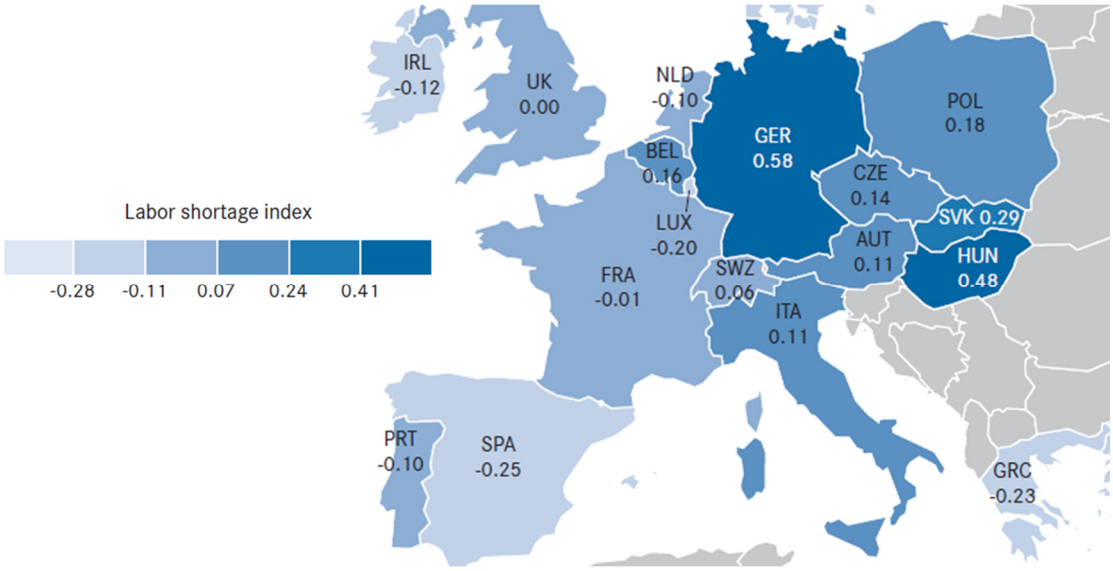

Abbildung 5: Vom Arbeitskräftemangel betroffene europäische Länder[6]

[5] ebenda, Seite 10.

[6] ebenda, Seite 47.

1.2 Implikationen dieser Rahmenbedingungen

Vor dem Hintergrund dieser skizzierten Rahmenbedingungen ist es naheliegend, dass es schwieriger werden wird, geeignete Mitarbeiter - auch und speziell für die Berufsausbildung - zu finden. Gleichzeitig geht infolge von Pensionierungen wertvolles Wissen verloren. Durch den Nachfrageüberhang in Unternehmen werden die Bindungsquoten abnehmen, zudem ist mit schnelleren Gehaltsanstiegen zu rechnen.

Da diese Entwicklungen dazu führen werden, dass Arbeitskosten, arbeitnehmerseitige Kündigungen und Rekrutierungsintensität zunehmen, wird der Druck auf die Unternehmensgewinne ansteigen.

Vorhandene Mitarbeiter werden sich ständig weiterbilden (müssen), auch die interne Mobilität wird ansteigen (müssen).

Auf Basis einer strategischen Personalplanung müssen sich Unternehmen künftig daher noch mehr als heute bereits überlegen, welche Kompetenzen und Fähigkeiten sie rekrutieren und selbst im Unternehmen vorhalten wollen. Parallel dazu werden Zeit- und Leasingverträge zunehmen, um auf diese Weise ausreichend Wissen bei vertretbaren Kosten zur Verfügung zu haben.

Im Ergebnis geht es damit in der Berufsausbildung um eine höhere Professionalisierung, die mit neuen Geschäftsmodellen einhergehen wird.[7]

Hierzu sind integrierte Ansätze notwendig (vgl. Kapitel 1.3), die Verbindungen im gesamten Unternehmen und darüber hinaus berücksichtigen.

1.3 Integriertes Talentmanagement

Ein Integriertes Talent Management besteht in der Regel aus sieben Schritten (siehe Abbildung 6), die sich zu drei sog. Bündeln zusammenfassen lassen:

1. Gewinnung von talentierten Berufseinsteigern,
2. Planung der Karriereschritte sowie der Qualifizierung, und
3. Einsatz als Fach- und Führungskräfte.

Das Forschungsprogramm der STRIMgroup AG, an dem sich hoch qualifizierte Partnerunternehmen beteiligen, beleuchtet Bündel 1, die Gewinnung talentierter Berufseinsteiger.

[7] Mayer, V. (Hrsg.): Die neue Berufsausbildung – strategisch, agil, wirtschaftlich, Windsor Verlag, 2015.

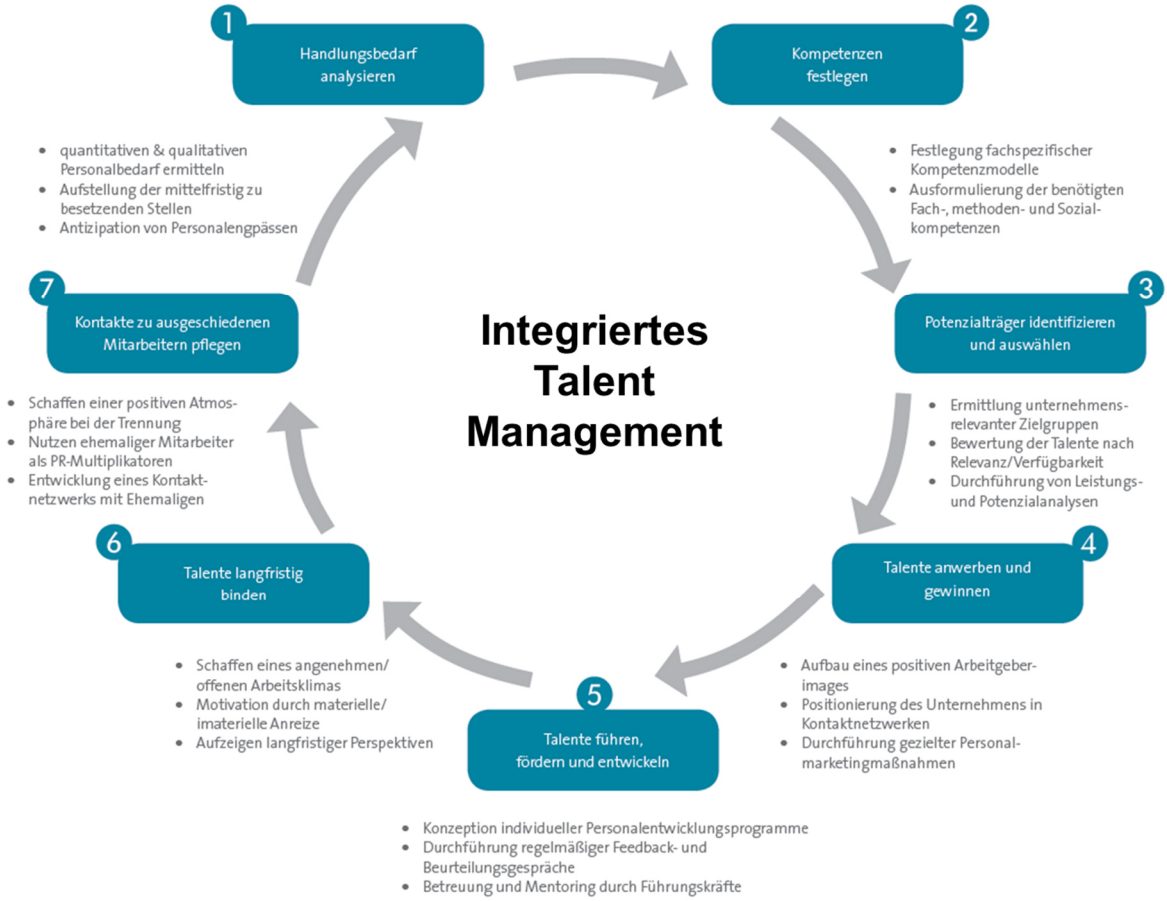

Abbildung 6: Die 7 Schritte im Talentmanagement[8]

Unter Einbindung von mehr als 12-jähriger Forschungsarbeit an The Conference Board zu Reifegraden im Thema Talent Management[9] besteht nach Ansicht des Herausgebers dieser Studie grosser Handlungsbedarf im Thema Strategische Personalplanung. Hierbei existiert in den Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz nur ein niedriger Reifegrad. Einen mittleren Reifegrad weisen die untersuchten Unternehmen bei folgenden Themen auf:

- Aufbau und Herausstellung der Arbeitgebermarke,
- Sicherstellung einer kulturellen Passung junger Talente,
- Unterstützung Jugendlicher im Rahmen der Berufsorientierung,

[8] Rosenberger, B. (Hrsg.): Modernes Personalmanagement, Wiesbaden, 2014, S. 72.

[9] Morton, L.: Integrated and Integrative Talent Management: A Strategic HR Framework, The Conference Board, 2004.

- Pflege einer offenen und für Jugendliche als entwicklungsförderlich wahrnehmbare Feedbackkultur, und
- Bindung (bereits nach dem ersten Praktikum und v.a. ab Vertragsunterschrift).

Im Allgemeinen gut aufgestellt sind Unternehmen bei der Rekrutierung, wenngleich hier noch grosse Unterschiede zwischen den Unternehmen existieren.

Extrakt zu Kapitel 1:

Die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen können nicht wegdiskutiert werden.

Kurzfristiges Agieren seitens der Unternehmen wird den bevorstehenden Herausforderungen nicht gerecht, es bedarf eines strategischen, agilen und wirtschaftlichen Handelns, das auf Integration und Nachhaltigkeit hin angelegt ist.

Querverweise zu diesjährigen Studienergebnissen:

Die diesjährige Studie wendet sich – wie bereits die Studien der Vorjahre - in erster Linie an Lehr- resp. Ausbildungsbetriebe und gibt Anregungen im Umgang mit der relevanten Zielgruppe jugendlicher Schüler, die sich auf einen Beruf oder ein Studium vorbereiten.

Hierbei konzentrieren wir uns auf das Relationship Management, das heisst: die Ansprache, konkrete cross-mediale Marketingmassnahmen, das Active Sourcing, den Recruitingprozess inkl. Vertragserstellung, sowie das Onboarding.

Die Auswirkungen der diesjährigen Studienergebnisse auf Betriebe im Überblick finden sich in Kapitel 4.1.

Es würde den Rahmen dieser Studie sprengen, auf dafür notwendige Voraussetzungen einzugehen. Hierzu gehören neben strategischen internen und externen Analysen v.a. die strategische Planung, Umsetzung und Kontrolle.[10, 11]

[10] Wagner, T.: Ausbildungsstrategie; in: Mayer, V. (Hrsg.): Ausbildung – Verantwortung & Chance, 2013, 2. Auflage, Windsor Verlag, S. 22-35.

[11] Senn, P.: Nachwuchssicherung: Steuerung der beruflichen Grundbildung bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB; in: Mayer, V. (Hrsg.): Die neue Berufsausbildung – strategisch, agil, wirtschaftlich, 2015, Windsor Verlag ,S. 58-78.

Neben den Lehr- resp. Ausbildungsbetrieben profitieren auch Schulen und Lehrer sowie Eltern als wichtigste Bezugsgruppe der Jugendlichen von dieser Forschungsarbeit vor allem mit Blick auf ihre Verantwortung und Rolle im Rahmen der Berufsvorbereitung und –orientierung der ihnen anvertrauten jungen Menschen.

Auf die Berufsvorbereitung wird in den Kapiteln 2.4 und 3.4 im Detail eingegangen.

Die Auswirkungen der diesjährigen Studienergebnisse auf Schulen und Lehrer finden sich in Kapitel 4.3, auf Eltern als Bezugsgruppe wird in Kapitel 4.4 eingegangen.