



# Die Onliner **offline** überzeugen

Viele Bewerber können sich ihren Ausbildungsplatz heute unter mehreren Angeboten aussuchen – das Recruiting der Unternehmen hält jedoch nicht immer Schritt mit diesem bewerberorientierten Markt. Das zeigt die aktuelle Studie Azubi-Recruiting Trends 2017.

► Ja, es gibt sie noch, die zahlreichen Bewerber, die durchs Raster der Unternehmen fallen und hart um einen Ausbildungsplatz kämpfen müssen. Aber die aktuelle Studie Azubi-Recruiting Trends zeigt, dass für einen guten Teil der Azubi-Anwärter die Bewerbung zum Home-run geworden ist: 46,4 Prozent von ihnen schreiben heute nur eine bis fünf Bewerbungen, nur 34,2 Prozent mehr als zehn. Über 60 Prozent der befragten Azubis und Schüler erhalten mehr als ein Ausbildungsplatzangebot.

## Nicht so ernst gemeint

Was fordern Ausbildungsbetriebe also derzeit von möglichen Azubis – und wie gehen beide Seiten mit diesen Forderungen um? Erstens stellen Ausbildungsunternehmen in einem kandidatenorientierten Markt offensichtlich Anforderungen, die nicht ganz ernst gemeint sind. Sechs von zehn (61,4 Prozent) Ausbildungsverantwortlichen stimmen der Aussage zu, „nicht alle“ in der Stellenausschreibung formulierten Anforderungen an die Kandidaten müssten erfüllt sein, damit sie eine Bewerbung berücksichtigen. Jeder Vierte (26,5 Prozent) möchte die Anforderungen nur „größtenteils“ erfüllt sehen, und nur 2,3 Prozent der Befragten sortieren Kandidaten konsequent aus, die vom gewünschten Anforderungskatalog abweichen. Azubi-Bewerber folgen dieser Auswahllogik nur zum Teil und nehmen die Anforderungen ernster als die Ausbildungsbetriebe. 19,1 Prozent bewerben sich nur dann, wenn sie alle Anforderungen erfüllen; 29,7 Prozent, wenn sie mindestens vier von fünf Anforderungen erfüllen. Unsere Schluss-

folgerung: Unternehmen machen sich zum Teil zu wenig Gedanken darüber, welche Voraussetzungen ihre potenziellen Azubis mitbringen sollten und sortieren mit ihren Stellenausschreibungen derzeit vor allem solche Bewerber aus, die genauer hinschauen und sich selbst besonders kritisch prüfen.

## Lange Bewerbungsfristen – mit Folgen

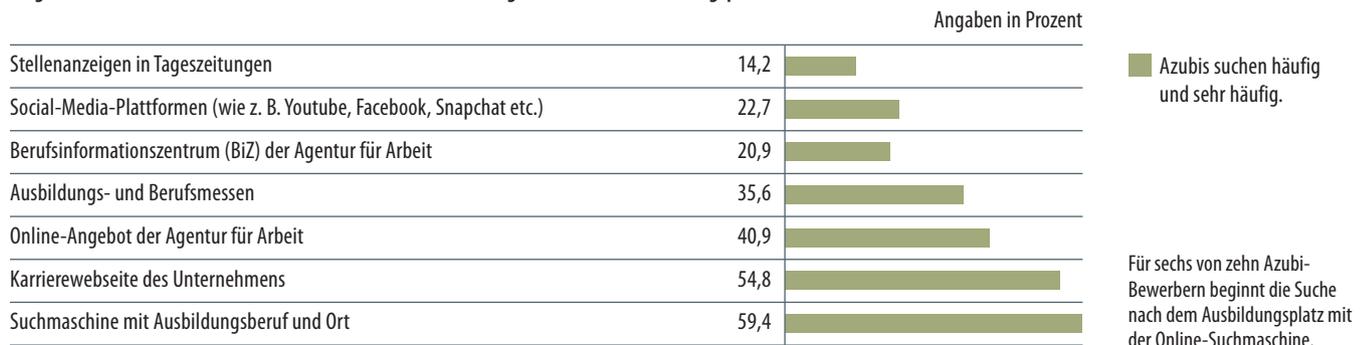
Die Prozessgeschwindigkeit wird auch im Azubi-Recruiting zum erfolgskritischen Faktor – mit weiter steigender Tendenz. Hier zeigen die Ergebnisse unserer doppelerspektivischen Befragung, dass Ausbildungsbetriebe ihre Reaktionszeiten tendenziell überschätzen. Auf die Frage „Wie schnell reagieren Sie durchschnittlich im Bewerbungsprozess?“ geben 61,7 Prozent der Ausbildungsverantwortlichen an, nach ein bis zwei Tagen auf eine Bewerbung zu antworten. Doch machen die Bewerber andere Erfahrungen: Nur 30,6 Prozent von ihnen geben an, dass Unternehmen tatsächlich derart schnell auf Bewerbungen reagieren. 14,6 Prozent der Azubis berichten, dass Ausbildungsbetriebe eine Antwort auf die Bewerbung erst nach zwei Wochen oder später schicken. 6,5 Prozent erhielten gar keine Antwort.

Passen die angebotenen Bewerbungsfristen zu den Wünschen der Bewerber? Die meisten der befragten Ausbildungsbetriebe (44,7 Prozent) starten die Bewerbungsfrist neun bis zwölf Monate vor Ausbildungsbeginn, weitere 10,1 Prozent sogar noch früher. Auf den ersten Blick scheint das gut zu den aktuellen Präferenzen der Zielgruppe zu passen, denn 45,1 Prozent der Azubis betrachten den Zeitpunkt neun

## Häufig bis sehr häufig genutzte Informationskanäle

Abbildung 1

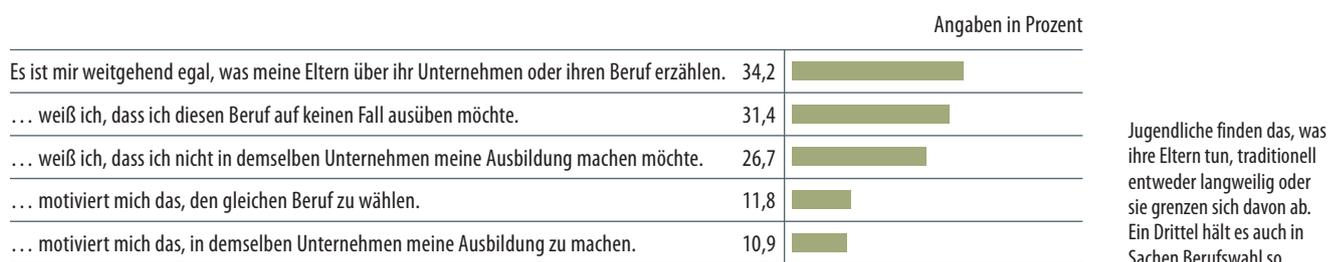
Frage an Bewerber und Auszubildende: Wo suchst du bevorzugt nach einem Ausbildungsplatz?



## Der Einfluss der Elternberufe

Abbildung 2

Bitte an Bewerber und Auszubildende: Ergänze den folgenden Satz: Wenn meine Eltern über ihren Beruf und ihr Unternehmen sprechen ...



bis zwölf Monate vor Ausbildungsbeginn als den „optimalen Zeitpunkt“ für eine Bewerbung. Gut jeder Zehnte (11,9 Prozent) würde sich gern noch früher bewerben. Ein Blick in die Kommentare der Azubis zeigt jedoch, dass sie diese Präferenzen entwickelt haben, um so am besten der Erwartungshaltung der Unternehmen zu entsprechen. „Es kommt unentschieden und unkoordiniert rüber, wenn ich mich in letzter Minute bewerbe“, schreibt ein Teilnehmer. Unternehmen sollten sich bewusst machen, dass lange Bewerbungsfristen ihren Preis haben. In neun Monaten kann in den Köpfen der künftigen Azubis viel passieren. Sie haben sehr viel Zeit, es sich anders zu überlegen: Hohe Abbruchquoten entlang des Prozesses sind die Folge. Durchschnittlich erscheinen aktuell über 23 Prozent der eingeladenen Bewerber nicht zum Vorstellungsgespräch, und mindestens jeder zehnte Azubi tritt die Ausbildung trotz unterschriebenen Vertrags nicht an. Das sind weitere wichtige Indizien für einen Markt, in dem immer mehr Azubis die Wahl haben.

### Snapchat bringt's nicht

Mit Blick auf die Recruiting-Kanäle passen die Prioritäten von Auszubildenden und Ausbildungsverantwortlichen noch nicht recht zusammen (siehe Abbildung 1). Wer glaubt, dass man Digital Natives auf Social-Media-Kanälen überzeugen kann, der dürfte auch sicher sein, dass Zitronenfalter Zitronen falten. Informationen zu Ausbildungen und Ausbildungsbetrieben suchen Azubi-Bewerber vor allem per Google-Eingabe, auf den Karrierewebsites der Unter-

nehmen, zum Teil auch bei der Agentur für Arbeit. Überzeugen können Ausbildungsbetriebe ihre künftigen Azubis am besten offline, etwa bei Praktika oder beim Probearbeiten. Bei keinem anderen Instrument können Azubi-Bewerber so gut erkennen, ob ein Beruf zu ihren Neigungen passt – und das ist ihnen sehr wichtig. Die Prioritäten von Ausbildungsverantwortlichen und Azubis beim „idealen Bewerbungsverfahren“ könnten im Hinblick auf diese beiden Punkte unterschiedlicher nicht sein. Während sieben von zehn Azubis (71,1 Prozent) Probearbeiten als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ empfinden, setzt nicht einmal jeder dritte Ausbildungsbetrieb (30,8 Prozent) dieses Instrument „sehr häufig“ oder „häufig“ ein. Im Fall der Praktika beträgt das Verhältnis 74,5 Prozent bei den Azubis zu 50,8 Prozent bei den Ausbildungsbetrieben.

Weiterhin eine wichtige Rolle spielen persönliche Empfehlungen. Wie im Produktmarketing verschiebt sich das Azubi-Marketing in Richtung Influencer. Wenn im Produktmarketing heute 14-jährige Mädchen auf Youtube Hunderttausenden Followern Schminktipps – und damit Produktempfehlungen – geben, weiß man, wo die Reise hinget. Ausbildungsbetriebe gehen beim Empfehlungsmarketing allerdings zum großen Teil noch wenig gezielt vor, auch wenn sie Einzelmaßnahmen durchführen: 72,7 Prozent arbeiten zum Beispiel mit Schulen zusammen, 41,1 Prozent fordern die eigenen Azubis dazu auf, die Ausbildung im Betrieb zu empfehlen. Ein „durchgängiges Empfehlungsprogramm“ betreiben aber nur 5,3 Prozent der befragten Betriebe. 15,2 Prozent betreiben überhaupt kein aktives Empfehlungsmarketing.

## Die Studie

Die von U-Form Testsysteme initiierte doppelerspektivische Studie „Azubi-Recruiting Trends“ wird seit 2008 jährlich durchgeführt. 2017 wurde sie um eine dritte Perspektive erweitert: Von Januar bis März nahmen an der deutschlandweiten Online-Befragung 2635 Azubi-Bewerber und Auszubildende sowie 903 Ausbildungsverantwortliche teil, zusätzlich wurden auf der Messe „Einstieg“ in Köln im Februar 150 Eltern in Präsenzinterviews befragt. Prof. Dr. Christoph Beck (Hochschule Koblenz) hat die Studie wissenschaftlich begleitet, die Einstieg GmbH unterstützt als Sourcing-Partner. In diesem Jahr erscheint in Kooperation mit dem „Behörden Spiegel“ erstmalig eine branchenspezifische Ausgabe zum Public Sector. Weitere Informationen unter: [www.testsysteme.de/studie](http://www.testsysteme.de/studie)

## Eltern als verunsicherte Rollenvorbilder

Die wichtigsten Influencer sind und bleiben die Eltern. Sie spielen als sekundäre Zielgruppe des Ausbildungsmarketings eine besondere Rolle. Die Haltung der Auszubildenden zu Müttern und Vätern als berufliche Rollenvorbilder ist jedoch zumindest ambivalent. Die Mehrheit der befragten Eltern drückt ein grundsätzlich positives Verhältnis zum Beruf aus. 53,1 Prozent stimmen der Aussage „Meine Arbeit macht mir größtenteils Spaß“ zu, mehr als ein Drittel (34,7 Prozent) gibt gar an, den eigenen Beruf zu „lieben“. Und auch ein großer Teil der Azubis schätzt die Haltung der Eltern zum eigenen Beruf positiv ein. Das übersetzt sich aber nicht in eine Vorbildfunktion der Eltern. Wir haben die befragten Azubis gebeten, den Satz „Wenn meine Eltern über ihren Beruf und ihr Unternehmen sprechen ...“ mit vorgegebenen Antwortoptionen zu ergänzen (siehe Abbildung 2). Das Ergebnis: Höchstens jeder Zehnte fühlt sich von der Berufs- oder Arbeitgeberwahl der Mutter oder des Vaters inspiriert. Fast jedem Dritten dient das Elternmodell als negative Abgrenzung bei der Berufswahl. Ist das nun typisch für die Generation Z oder ein seit Jahrzehnten stabiles Mindset von Jugendlichen und jungen Erwachsenen? Aus den Interviews mit den Eltern wissen wir, dass diese durchaus Defizite im eigenen Berufsleben feststellen und sich etwas Besseres für die eigenen Kinder wünschen, zum Beispiel in Sachen Work-Life-Balance. Damit steigen die Ansprüche an die Berufswahl des Nachwuchses – und die elterliche Unsicherheit beim Thema Ausbildung. Eltern wollen ihr Kind optimal dabei unterstützen, die „richtige Entscheidung“ zu treffen. Sie sind sich aber selbst nicht mehr sicher, welche Alternative die richtige ist – selbst wenn sie eine duale Ausbildung grundsätzlich für den Nachwuchs in Betracht ziehen. Für Ausbildungsbetriebe wird es daher schwieriger, Eltern von den Vorteilen einer Ausbildung zu überzeugen, ihnen das Gefühl zu vermitteln: „Du gibst dein Kind in gute Hände.“

## Azubi-Blicke auf die Ausbildung

Die Azubis selbst sind mit der Ausbildung zufrieden – das hat unsere Studie im vergangenen Jahr gezeigt. Auch die aktuelle Aufteilung zwischen Berufsschule und betrieblichem Lernen finden zwei von drei Azubis (67,5 Prozent) gut, nur 16,2 Prozent wünschen sich weniger Unterricht in der Berufsschule. Die Kritik vieler Ausbildungsbetriebe daran, dass Azubis zu viel Zeit in der Berufsschule verbringen,

wird also nicht geteilt. Defizite gibt es dagegen bei den digitalen Lernformaten. Die meisten befragten Ausbildungsverantwortlichen finden E-Learning-Elemente zwar gut, setzen sie aber nicht ein. Das gilt zum Beispiel für Tutorials (Lern- oder Erklärvideos): Fast jeder Zweite findet sie gut (45,2 Prozent), doch kaum jeder Dritte setzt sie ein (29,5 Prozent). 56 Prozent der Azubis halten solche Tutorials als Lernhilfen in der Ausbildung für wichtig. Insgesamt wünschen sich die Auszubildenden mehr digitale Lernformen, als sie derzeit von ihren Betrieben geboten bekommen: Während etwa 55,4 Prozent der Azubis unternehmensinterne Wikis wichtig finden, bieten diese nur 24,1 Prozent der befragten Betriebe an.

Mit ihren Ausbildern wiederum ist die Mehrheit der Azubis zufrieden. Die Azubi-Teilnehmer der Studie wurden gebeten, sowohl den „idealen Ausbilder“ als auch ihren aktuellen Ausbilder jeweils in einem Wort zu beschreiben. Die in beiden Fällen benutzten Begriffe ähneln sich auffällig, die Ausbilder sind also dicht an ihrem Idealprofil als „Freund und Helfer“ und werden als „hilfsbereit“, „kompetent“, „engagiert“ und „freundlich“ beschrieben. Der Blick der Ausbildungsverantwortlichen auf „ihre“ Azubis fällt eindeutig aus und entspricht im Wesentlichen dem in unzähligen Beiträgen zur Gen Y oder Z gezeichnetem Bild: „Selbstbewusst“, „anspruchsvoll“, „fordernd“ und „unentschlossen“ sind die am häufigsten verwendeten Begriffe.

## Den Schalter umlegen

Die Wende auf dem Ausbildungsmarkt hat schon vor einigen Jahren stattgefunden, jetzt wird es für die Unternehmen höchste Zeit, tatsächlich den Schalter umzulegen. Betriebe wählen hier in vielen Fällen nicht mehr aus, sondern müssen die wenigen Bewerber für sich und die angebotenen Ausbildungen gewinnen. Die folgenden Tipps können dabei helfen:

- Legen Sie alte Gewohnheiten ab – trauen Sie sich, neue Wege zu gehen!
- Wie wäre es, etwa vollständig auf Anforderungsprofile zu verzichten? Oder nur eindeutig überprüfbare Fakten wie den „Führerschein Klasse 3“ in die Ausschreibung zu integrieren?
- Anstatt auf einen jährlich wechselnden neuen Social-Media-Wunderkanal zu setzen, sollten Ausbildungsbetriebe zudem lieber vermehrt reale Kontaktpunkte schaffen, um möglichst viele Azubis mit Potenzial persönlich kennenzulernen und zu überzeugen.
- Ein weiteres Muss ist ein systematisches Empfehlungsmarketing – digital und analog.
- Die Eltern potenzieller Auszubildender sind dabei eine nach wie vor entscheidende, jedoch zunehmend schwierige, stark verunsicherte Zielgruppe. ■

## AUTOREN



Prof. Dr. Christoph Beck,  
Professor für Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere HR-Management,  
Hochschule Koblenz,  
[beck@hs-koblenz.de](mailto:beck@hs-koblenz.de)



Felicia Ullrich,  
Geschäftsführerin,  
u-form Testsysteme,  
Sulingen,  
[f.ullrich@testsysteme.de](mailto:f.ullrich@testsysteme.de)