

# „Klassische Glaubenssätze der Personalauswahl über den Haufen werfen!“

Ausbildungsexpertin Felicia Ullrich über die Wünsche der jungen Generation an die Unternehmen

**[u!]:** Viele Unternehmen schimpfen über eine sinkende Qualität bei den Bewerbungen. Hat die heutige junge Generation weniger drauf als ihre Vorfahren?

**Felicia Ullrich:** Sokrates schreibt man die Worte zu „Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte“. Es scheint also seit Jahrtausenden so zu sein, dass wir meinen, die Generation nach uns sei irgendwie schlechter oder weniger leistungsfähiger als wir. Ich glaube nicht, dass die junge Generation weniger drauf hat – vielleicht hat sie einfach andere Dinge drauf als wir. Das zu akzeptieren, fällt uns offensichtlich nicht so leicht. Und was wir dabei nie vergessen dürfen: erzogen haben wir diese Generation und nicht die Generation sich selber. Wir haben sie geprägt und ihnen ihre Werte mitgegeben.

**[u!]:** „Generation Y“ lautet die Überschrift, hinzu kommt nun auch die „Generation Z“. Helfen Sie uns bitte diese Überschrift zu verstehen.

**Felicia Ullrich:** Kinder, die zum Jahrtausendwechsel geboren worden sind, werden als Generation Z bezeichnet. Wobei es da unterschiedliche Modelle gibt – für manche beginnt die Generation Z schon ab den Geburtsjahren 1995 aufwärts. Kennzeichnend für diese Generation ist, dass die smarten Technologien von Anfang an zu ihrem Leben gehörten. Im Gegensatz zu ihrer Vorgängergeneration Y gelten die Vertreter der Generation Z als deutlich realistischer – die Generation Y galt als sehr optimistisch – und sie wünschen sich eine stärkere Trennung von Arbeit und Beruf. Wobei das natürlich nur Tendenzen einer Generation sind, weil viele Verhaltensmuster von der gesellschaftlichen Schicht, den Eltern oder dem lokalen Umfeld bestimmt werden und nicht vom Geburtsjahr.

**[u!]:** Was sind die hervorstechendsten Merkmale, die diese Generationen auszeichnen?

**Felicia Ullrich:** Unsere Studienergebnisse zeigen, dass sie in beruflichem Umfeld stark auf der Suche nach dem Sinn sind. Der Broterwerb alleine steht nicht mehr im Vordergrund.

**[u!]:** Was sind die hervorstechendsten Merkmale, die diese Generationen auszeichnen?

**Felicia Ullrich:** Unsere Studienergebnisse zeigen, dass sie in beruflichem Umfeld stark auf der Suche nach dem Sinn sind. Der Broterwerb alleine steht nicht mehr im Vordergrund.

Diese Generation ist sehr satt und so verschieben sich auch die Ansprüche an Arbeit. Auffällig ist auch der Wunsch, Freizeit und Familie miteinander vereinbaren zu können. Arbeiten ja, aber nicht im gleichen – manchmal ja auch ungesunden Maße wie Mama und Papa. Wer erlebt, dass Eltern beruflich sehr gestresst sind und vielleicht sogar ausbrennen, hinterfragt das Konzept Arbeit sicherlich. Erst recht, wenn er damit groß geworden ist, dass es von seiner Generation ja zu wenige gibt und er damit größere Wahlmöglichkeiten hat als seine Eltern. Zudem gibt es immer mehr Einzelkinder, die als kleine Könige und Prinzessinnen aufwachsen, denen jeder Wunsch von den Lippen abgelesen wird. Arbeiten, um mir ein Mofa kaufen zu können muss ich nicht. Warum auch, wenn Mama mich bequem von A nach B fährt. Und das neuste Handy bekomme ich auch spätestens dann, wenn Mamas Handyvertrag ausläuft. Wenn materielle Anreize nicht mehr motivieren, suchen wir uns andere Wege. Sind Motive wie Sicherheit, materielle Anreize, soziales Eingebundensein erfüllt, bleibt laut der Maslowschen Bedürfnispyramide nur noch der Wunsch nach Selbstverwirklichung. Und das ist die Suche nach Sinn. Die junge Generation will arbeiten – aber sie möchte etwas Sinnvolles tun und das in einem gesunden Rahmen, wo auch Freunde und Hobby nicht zu kurz kommen.

**[u!]:** Der Fachkräftemangel wird immer mehr zu einem konkreten Problem in den Betrieben. Was machen jene Unternehmen falsch, die keine jungen Leute finden?

**Felicia Ullrich:** Was machen Unternehmen falsch, die nicht erfolgreich sind? Sie haben entweder ein unattraktives Produkt oder sie können es nicht ansprechend vermarkten. In der Ausbildung kann beides ein Problem sein. Eine gute Ausbildung kann unendlich spannend sein – wenn ich die jungen Menschen einbinde, ihnen Verantwortung übertrage und sie durch positives Feedback in ihrem Handeln bestärke. Lasse ich Azubis nur langweilige Hilfsarbeiten machen und halte mich an den Spruch

**[u!]:** Wir müssen schon in der Bewerberkommunikation aufzeigen, wohin die Reise am Ende der Ausbildung gehen kann.

**Felicia Ullrich:** Was machen Unternehmen falsch, die nicht erfolgreich sind? Sie haben entweder ein unattraktives Produkt oder sie können es nicht ansprechend vermarkten. In der Ausbildung kann beides ein Problem sein. Eine gute Ausbildung kann unendlich spannend sein – wenn ich die jungen Menschen einbinde, ihnen Verantwortung übertrage und sie durch positives Feedback in ihrem Handeln bestärke. Lasse ich Azubis nur langweilige Hilfsarbeiten machen und halte mich an den Spruch

**[u!]:** Müssen alle Unternehmen den jungen Leuten jetzt mehr Freizeit bieten? Wer ist überhaupt noch bereit im Drei-Schicht-Betrieb zu arbeiten?

**Felicia Ullrich:** Wir wissen aus unserer Studie, dass geregelte Arbeitszeiten den Jugendlichen heute wichtig sind. Arbeitszeit und Leben müssen miteinander vereinbar sein. Ich glaube, die meisten Jugendlichen sind auch heute noch bereit, mal richtig rein zu klozzen, wenn wirklich Not am Mann ist. Aber das darf eben nicht zur Normalität werden. Vielleicht müssen wir unser Schichtmodell überdenken und schauen, dass wir Menschen dann arbeiten lassen, wenn es zu ihrem Biorhythmus passt. Laut Schlafmedizin können Eulen – die, die gerne spät ins Bett gehen – durchaus gut und gerne Nachtschicht arbeiten, dafür fällt ihnen die Frühschicht schwer. Ich glaube schon, dass wir stärker auf die Bedürfnisse des einzelnen Menschen eingehen müssen, wenn wir zukünftig erfolgreich Nachwuchsfachkräfte gewinnen wollen.

**[u!]:** Warum trennen junge Leute Freizeit und Beruf so strikt? Sollte man nicht auch eine Selbst-



Die Generation Y hat das Bedürfnis, Freizeit, irgendwann Familie und den Job in Einklang zu bringen. Und die Nachwuchs-Fachkräfte wollen keine steinigen Karrierewege beschreiten, sondern früh mitentscheiden und auf kurzem Wege ihre Ideen verwirklichen. (Fotos: istock)

„nicht gemeckert ist schon gelobt“, dann wird Ausbildung von der jungen Generation als wenig attraktiv wahrgenommen. Aber auch in der Ausbildung gilt „tue Gutes und rede darüber“. Wir schaffen es heute in vielen Fällen nicht, unser Angebot zielgruppengerecht und attraktiv zu vermarkten. Schauen Sie sich mal die



Felicia Ullrich

klassische Stellenanzeige an. Da werden viele Anforderungen gestellt und die Unternehmen preisen ihre Zahlen, Daten und Fakten an. Aber in den wenigsten Anzeigen werden Antworten auf die Fragen der Zielgruppe gegeben. Das müssen wir dringend ändern. Aus der neuesten Studie wissen wir, dass die Bewerber von uns Perspektiven attraktiv aufzuzeigen. Wir haben uns selbstgefällig darin gefühlt, dass die duale Ausbildung lange Zeit ein Selbstläufer war und wir uns wenig um Nachwuchs bemühen mussten. Dann haben wir nicht früh genug gegengesteuert, als von Seiten der Regierung immer stärker das Studium als das Maß aller Dinge angepriesen worden ist. Hier haben wir es versäumt und z.B. der OECD nichts entgegen gestellt, als es hieß, in Deutschland studieren zu wenig Jugendliche.

**[u!]:** Müssen alle Unternehmen den jungen Leuten jetzt mehr Freizeit bieten? Wer ist überhaupt noch bereit im Drei-Schicht-Betrieb zu arbeiten?

**Felicia Ullrich:** Wir wissen aus unserer Studie, dass geregelte Arbeitszeiten den Jugendlichen heute wichtig sind. Arbeitszeit und Leben müssen miteinander vereinbar sein. Ich glaube, die meisten Jugendlichen sind auch heute noch bereit, mal richtig rein zu klozzen, wenn wirklich Not am Mann ist. Aber das darf eben nicht zur Normalität werden. Vielleicht müssen wir unser Schichtmodell überdenken und schauen, dass wir Menschen dann arbeiten lassen, wenn es zu ihrem Biorhythmus passt. Laut Schlafmedizin können Eulen – die, die gerne spät ins Bett gehen – durchaus gut und gerne Nachtschicht arbeiten, dafür fällt ihnen die Frühschicht schwer. Ich glaube schon, dass wir stärker auf die Bedürfnisse des einzelnen Menschen eingehen müssen, wenn wir zukünftig erfolgreich Nachwuchsfachkräfte gewinnen wollen.

**[u!]:** Warum trennen junge Leute Freizeit und Beruf so strikt? Sollte man nicht auch eine Selbst-

verwirklicht im Berufsleben anstreben?

**Felicia Ullrich:** Natürlich sind Menschen dann erfolgreich, wenn sie ein Stück weit ihr Hobby zum Beruf machen und ihren Job mit viel Leidenschaft ausführen. Meinem Sohn macht seine Ausbildung viel Spaß – aber auch er hat gemerkt, wie wichtig zum Beispiel regelmäßiger Sport für ihn ist. Wenn wir ehrlich sind, könnten wir doch hier eher was von

**[u!]:** Nicht immer die 0815-Bewerbung schreiben – sondern einfach mal was anderes machen und wagen.

**[u!]:** Oder sind wir vielleicht eine Wohlstandsgesellschaft, die zu satt geworden ist?

**Felicia Ullrich:** Natürlich sind wir in vielen Dingen satt. Deshalb fanden es die Azubis auch in unserer Studie keinen großen Anreiz, ein Smartphone oder ein Tablet zur Verfügung gestellt zu bekommen – weil sie alle schon eins haben. Deshalb suchen wir nach anderen Herausforderungen. Nichts tun finden die wenigsten Menschen erstrebenswert. Übrigens fanden die Azubis auch „nichts zu tun zu haben“ besonders demotivierend. Wir Menschen wollen etwas bewegen und Dinge erschaffen – diese Lust aufs Tun sollten wir uns zu nutzen machen. Mein Sohn – der bei einem Autobauer lernt – freut sich über jedes Auto seiner Marke, was an ihm vorbeifährt. Er ist stolz darauf, Teil dieses Teams zu sein. Und so erlebe ich es bei vielen jungen Leuten, die erfolgreich in der Ausbildung ange-

**[u!]:** Nur Youtube schauen und hoffen, Mama findet schon das Passende für mich, ist allerdings kein Erfolgsmodell.

Ich glaube, gerade diese Perspektiven sind es, die wir den Jugendlichen aufzeigen und auch bei den Eltern wieder stärker in den Vordergrund stellen müssen. Dass mit Ende der Ausbildung nicht das Ende der beruflichen Möglichkeiten erreicht ist. Wir müssen schon in der Bewerberkommunikation aufzeigen, wohin die Reise am Ende der Ausbildung weiter gehen kann und welche Möglichkeiten eine Ausbildung eröffnet. Aus unserer Studie wissen wir, dass das der Punkt ist, wo sich die Jugendlichen



vielen Informationen wünschen. Sie haben erfolgreiche Ausbildungskarrieren in Ihrem Unternehmen? Zeigen Sie diese auf. Auf unserer neuen Karriereseite wird es eine „Hall of Fame“ geben, die aufzeigt, was aus unseren Azubis so geworden ist. Denn unsere Produktionsleiterin, unseren Vertriebsleiter, unseren Marketingleiter und unsere Versandleiterin haben wir alle selber im Unternehmen ausgebildet. Solche Geschichten müssen wir den jungen Leuten erzählen, um die Möglichkeiten der Ausbildung aufzuzeigen und Lust auf Ausbildung zu machen.

**[u!]:** Oder sind wir vielleicht eine Wohlstandsgesellschaft, die zu satt geworden ist?

**Felicia Ullrich:** Natürlich sind wir in vielen Dingen satt. Deshalb fanden es die Azubis auch in unserer Studie keinen großen Anreiz, ein Smartphone oder ein Tablet zur Verfügung gestellt zu bekommen – weil sie alle schon eins haben. Deshalb suchen wir nach anderen Herausforderungen. Nichts tun finden die wenigsten Menschen erstrebenswert. Übrigens fanden die Azubis auch „nichts zu tun zu haben“ besonders demotivierend. Wir Menschen wollen etwas bewegen und Dinge erschaffen – diese Lust aufs Tun sollten wir uns zu nutzen machen. Mein Sohn – der bei einem Autobauer lernt – freut sich über jedes Auto seiner Marke, was an ihm vorbeifährt. Er ist stolz darauf, Teil dieses Teams zu sein. Und so erlebe ich es bei vielen jungen Leuten, die erfolgreich in der Ausbildung ange-

**[u!]:** Nur Youtube schauen und hoffen, Mama findet schon das Passende für mich, ist allerdings kein Erfolgsmodell.

Ich glaube, gerade diese Perspektiven sind es, die wir den Jugendlichen aufzeigen und auch bei den Eltern wieder stärker in den Vordergrund stellen müssen. Dass mit Ende der Ausbildung nicht das Ende der beruflichen Möglichkeiten erreicht ist. Wir müssen schon in der Bewerberkommunikation aufzeigen, wohin die Reise am Ende der Ausbildung weiter gehen kann und welche Möglichkeiten eine Ausbildung eröffnet. Aus unserer Studie wissen wir, dass das der Punkt ist, wo sich die Jugendlichen

diese Jugend für uns ein ganz wichtiges Potential ist, wenn es um das Thema Digitalisierung geht. Wir werden immer stärker Prozesse hinterfragen und Dinge neu ordnen müssen – und da ist junges Denken der Azubis, gepaart mit der Erfahrung älterer Mitarbeiter eigentlich unschlagbar – aber dafür müssen wir sie auch mal Fehler machen und Erfahrungen sammeln lassen.

**[u!]:** Wie lautet Ihr Rat an die jungen Leute? Wie finden sie den passenden Job?

**Felicia Ullrich:** Ganz wichtig ist erst mal heraus zu finden, was der passende Job für mich als junger Mensch ist. Was will ich, was kann ich und wo liegen meine wahren Stärken. Neugierig sein, sich umhören, fragen und ruhig auch mal ausprobieren – ich glaube, dann findet man den passenden Job. Nur Youtube schauen und hoffen, Mama findet schon das Passende für mich, ist allerdings kein Erfolgsmodell. Wer Initiative zeigt, der wird mit Sicherheit etwas Passendes finden. Und sich ruhig auch mal was trauen. Nicht immer die 0815-Bewerbung schreiben – sondern einfach mal was anderes machen und wagen. Denn von den 0815-Bewerbungen lesen die Personalierer wenig – da grenzt man sich nicht von anderen ab.

**[u!]:** Sie haben erfolgreiche Ausbildungskarrieren in Ihrem Unternehmen? Zeigen Sie sie auf.

Ich glaube, gerade diese Perspektiven sind es, die wir den Jugendlichen aufzeigen und auch bei den Eltern wieder stärker in den Vordergrund stellen müssen. Dass mit Ende der Ausbildung nicht das Ende der beruflichen Möglichkeiten erreicht ist. Wir müssen schon in der Bewerberkommunikation aufzeigen, wohin die Reise am Ende der Ausbildung weiter gehen kann und welche Möglichkeiten eine Ausbildung eröffnet. Aus unserer Studie wissen wir, dass das der Punkt ist, wo sich die Jugendlichen

**[u!]:** Und wie lautet Ihr entscheidender Rat an die Unternehmen? Wie finden sie den passenden Nachwuchs?

**Felicia Ullrich:** Als erstes würde ich den Unternehmen raten, die klassischen Glaubenssätze der Personalauswahl über den Haufen zu werfen. Auch hier gilt, einfach mal was Neues wagen. Eine frische zielgruppengerechte Kommunikation, statt der immer gleichen langweiligen Stellenanzeigen. Auf vielen Hochzeittanzen – im Internet zu finden sein, eine gute Karriereseite haben, aber auch persönliche Berührungspunkte durch Praktika oder Firmenevents zu bieten. Trauen Sie sich einfach mal was und geben Sie auch mal Menschen eine Chance, die erst auf den zweiten Blick gewinnen und nicht nur den Musterschülern. Warum nicht mal als Chef höchst persönlich in der Anzeige um Azubis werben oder mit Eltern auf Elternabenden ins Gespräch kommen. Die eine Möglichkeit oder den einen Königsweg gibt es nicht – es führen auch hier viele Wege zum Ziel.

Das Interview führte Matthias Heidmeier

## Über die U-Form Gruppe

Der U-Form-Verlag bietet Materialien zur Vorbereitung auf IHK-Prüfungen. Das Solinger Familienunternehmen ist seit über 40 Jahren Partner der Industrie- und Handelskammern. Die u-form Testsysteme GmbH & Co. KG wurden 2007 aus dem Verlag ausgegliedert. Unternehmen profitieren von den über 30 verschiedenen praxisnahen und tätigkeitsbezogenen Einstellungstests des Unternehmens. Mit opta3 bietet es eine moderne Plattform für Online-Einstellungstests und in Form des „Bewerbernavigator“ ein elektronisches Bewerbermanagementsystem. Mit dem „Azubi-Navigator“ bietet u-form seit 2017 ein einzigartiges, cloudbasiertes Tool, um die duale Ausbildung zu optimieren. Die Geschäftsführerin Felicia Ullrich hat sich in den vergangenen Jahren bundesweit als Keynotespeakerin zu Ausbildungsthemen einen Namen gemacht. Zu den Kunden von u-form Testsysteme zählen namhafte Unternehmen wie Dräger, Festo, Ford, Henkel, Merck, Obi und TUI.

- [www.testsysteme.de](http://www.testsysteme.de)
- [www.u-form.de](http://www.u-form.de)

