
Werkzeugkoffer für eine erfolgreiche Personalrekrutierung

Personalgewinnung für Verkehrsunternehmen

Schwerpunkt: kleine und mittelständische Verkehrsunternehmen

Gesamtbearbeitung

VDV-Akademie



Personalgewinnung für Verkehrsunternehmen

Schwerpunkt: kleine und mittelständische Verkehrsunternehmen

Gesamtbearbeitung
VDV-Akademie

Autorenverzeichnis

Nina Börgel

Stefan Hilger

Michael Weber-Wernz

Mit freundlicher Unterstützung der
Hamburger Hochbahn



Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

in Ihren Händen halten Sie einen 'Werkzeugkoffer'. Vielleicht denken Sie jetzt: „Wozu einen Werkzeugkoffer“ oder „Was hat sich die VDV-Akademie dabei gedacht“ und „Wo ist das sogenannte Werkzeug“?

Der 'Werkzeugkoffer' ist als Sinnbild gemeint; er enthält zahlreiche Maßnahmen, die dazu dienen, Sie bei Ihren Bemühungen zur Personalgewinnung und -bindung zu unterstützen, Ihnen Denkanstöße und hilfreiche Tipps zu geben.

Es gibt zwei generelle Trends:

1. Der Arbeitsmarkt ist zum Bewerbermarkt geworden. Hier besteht die Notwendigkeit, systematisch neue Wege im Personalmanagement und der Rekrutierung zu gehen, da die Unternehmen zunehmend im Wettbewerb um ihre Arbeitskräfte stehen.
2. Die Arbeitsmärkte werden 'enger', das heißt regional- und qualifikationsbezogen werden die Ausbildungsmöglichkeiten mehr und mehr begrenzt.

Was erwartet Sie:

- Kurze Einleitungen in die Maßnahmen (Worum geht es?)
- Inhalte und Möglichkeiten der Maßnahmen (Warum ist das sinnvoll?)
- Branchenspezifika (Welche besonderen Möglichkeiten haben Verkehrsunternehmen?)
- Nennung externer Quellen (z.B. Broschüre Ausbildungsmarketing, VDV-Schriften und Mitteilungen, Online-Rechner zur Altersstrukturanalyse etc.)
- ggf. Checklisten, um sich selber zu prüfen
- vielen vorgeschlagenen Maßnahmen sind 'Wirksamkeitsskalen' unterlegt, die Auskunft über die Effizienz der vorgestellten Instrumente geben

Der Werkzeugkoffer wurde speziell für kleine und mittelständische Verkehrsunternehmen angefertigt. Er ist selbstredend auch hilfreich für größere Unternehmen.

Die Kapitel 6 und 7 (mit Ausnahme 7.3) sind von Kolleginnen und Kollegen der Hamburger Hochbahn beigesteuert worden. Zugegeben, einem der größten Verkehrsunternehmen in Deutschland. Aber es wird bei den vorgestellten Maßnahmen und Instrumenten sehr schön deutlich, welche Relevanz spezielle Personalgewinnungs- und Bindungsstrategien in der Praxis haben.

Also, sind Sie neugierig geworden?

Dann blättern Sie doch einfach mal weiter oder klicken Sie direkt auf dem Maßnahmenindex auf Seite 8, die Sie zu Ihrer Zielgruppe oder direkt zu den gesuchten Maßnahmen führen.

Sehen Sie den zukünftigen Mitarbeiter als Kunden, der umworben werden möchte!

Wir wünschen Ihnen viel Spaß dabei!

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird hier und im Folgenden auf die Verwendung von Paarformen verzichtet. Stattdessen wird die grammatikalisch maskuline Form verallgemeinernd verwendet (generisches Maskulinum). Diese Bezeichnungsform umfasst gleichermaßen weibliche und männliche Personen, die damit selbstverständlich gleichberechtigt angesprochen sind.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort		3
Abkürzungen		7
Maßnahmenindex		8
<hr/>		
1	Grundlagen	11
1.1	Attraktiver Arbeitgeber	11
1.2	Die Personalplanung	15
1.3	Altersstrukturanalyse und Personalplanung	15
1.4	Prozess der Maßnahmen zur Bewerberansprache	16
1.5	Zielgruppen	17
1.5.1	Zielgruppenanalyse	17
1.5.2	Methoden der Zielgruppenanalyse	19
<hr/>		
2	Etablierte Maßnahmen	21
2.1	Mitarbeiterempfehlungen	21
2.2	Firmenkontaktmessen (Jobmessen)	22
2.2.1	Ausbildungsmessen	29
2.2.2	Firmenkontaktmessen für Studierende und Fachkräfte	29
2.2.3	Personalbörse „Connected“ – Der Karriere-Treffpunkt Öffentlicher Verkehr	29
2.3	VDV-Sommeruniversität Öffentlicher Verkehr	30
2.4	Kooperation mit der Agentur für Arbeit	30
2.5	Kooperation mit Personaldienstleistern	31
2.6	Werbung in und an den eigenen Fahrzeugen bzw. der eigenen Infrastruktur	31
2.7	Tag der offenen Tür/ Betriebsbesichtigung	32
2.7.1	Beispiel: Zielgruppe Auszubildende	33
2.7.2	Einführung Girls'Day	33
2.8	Die Stellenanzeige von heute	33
<hr/>		
3	Online-Rekrutierungsinstrumente	37
3.1	Online-Stellenanzeigen	37
3.2	Unternehmenswebseite mit Karrierebereich (Karrierewebseiten)	40
3.2.1	Wichtige Inhaltselemente einer Karrierewebseite	41
3.2.2	Praxistipps für Karrierewebseiten	41

3.3	Online-Jobbörsen	45
3.4	Die Azubi-Homepage	45
3.5	Ausbildungsmarketing mit Social Media	49
3.6	Studenten über Online-Kanäle erreichen	49
<hr/>		
4	Zielgruppe Auszubildende	51
4.1	Jugendmagazine	52
4.2	Vom Praktikanten zum Auszubildenden	52
4.3	Berufsausbildung mit anschließender Übernahme	55
4.4	Aktionen	55
4.5	Schulpartnerschaften	55
4.6	Nutzung der Kundenbeziehungen	56
<hr/>		
5	Zielgruppe Quereinsteiger	57
6	Zielgruppe Fachkräfte und Studenten & Hochschulabsolventen	58
6.1	Interne und externe Maßnahmen	58
6.1.1	Gast- sowie Fachvorträge und Vorlesungen	59
6.1.2	Internes Fachpatenkonzept	59
6.1.3	Studienarbeiten und Praktika	59
<hr/>		
7	Mitarbeiterbindung	60
7.1	Gesundheitsmanagement	60
7.2	Mitarbeiterqualifizierung	63
7.3	Wissensmanagement	64
	Bildverzeichnis	66
	Impressum	67

Abkürzungen

BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
DFI	Dynamische Fahrgastinformation
MINT-Berufe	Berufe der Fachrichtungen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ÖV	Öffentlicher Verkehr
SyBil	System beruflicher Bildungswege für den ÖPNV und den Schienengüterverkehr
VDV	Verband deutscher Verkehrsunternehmen

Maßnahmenindex

geeignet für →	Auszubildende	Fachkräfte	Quereinsteiger	Studenten & Absolventen	Kapitel
Maßnahmen ↓					
Agentur für Arbeit					2.4
Altersstrukturanalyse					1.3
Arbeitgebermarke					1.1
Attraktiver Arbeitgeber					1.1
Ausbildungsmessen					2.2.1 , 2.2
Azubi-Homepage					3.4 , 3.2
Berufsausbildung					4.3
Berufsorientierungsmesse					2.2.1 , 2.2
Betriebsbesichtigung					2.7 , 2.7.1 , 2.7.2
Employer Branding					1.1.1
Fach- und Gastvorträge					6.1.1
Fachpatenkonzept					6.1.2
Fahrgastfernsehen					2.6
Fahrzeugwerbung					2.6

geeignet für →	Auszubildende	Fachkräfte	Quereinsteiger	Studenten & Absolventen	Kapitel
Maßnahmen ↓					
Firmenkontaktmesse					2.2 , 2.2.2 , 2.2.3
Gesundheitsmanagement					7.1
Girls'Day					2.7.2 , 2.7
Hochschulabsolventen					6
Hochschulmessen					2.2 , 2.2.2 , 2.2.3
Infrastruktur (Werbung)					2.6
Jobbörse (online)					3.3 , 3.1
Jugendmagazine					0
Karriere- & Laufbahnplanung					7
Karriereportal					3.2
Karrierewebsite					3.2 , 3.2.1 , 3.2.2 , 3.4
Messen für Fachkräfte					2.2 , 2.2.2
Mitarbeiter werben Mitarbeiter					2.1
Mitarbeiterbindung					7
Mitarbeiterempfehlungen					2.1
Mitarbeiterqualifizierung					7.2

geeignet für →	Auszubildende	Fachkräfte	Quereinsteiger	Studenten & Absolventen	Kapitel
Maßnahmen ↓					
Online-Rekrutierung					3
Personalplanung					1.2
Praktika					4.2, 6.1.3
Schulpartnerschaften					4.5
Social Media					3.5
Speed-Dating					4.4
Stellenanzeige					2.8, 3.1
Stellenbörsen					3.3
Studenten					3.6, 6, 2.2.2, 2.2.3
Suchmaschinenoptimierung					3.2.2
Tag der offenen Tür					2.7
Unternehmenswebseite					3.2
Vorlesungen an Hochschulen					6.1.1
Wissensmanagement					7.3
Zielgruppenanalyse					1.5.1, 1.5

1 Grundlagen

Die Grundlagen der Personalarbeit sollten in jedem Fall überlegt, erarbeitet und umgesetzt werden. Sie sind die Basis für die weiteren Maßnahmen und somit für eine erfolgreiche Personalrekrutierung.

Der **Wandel vom Anbieter- zum Bewerbermarkt** stellt das Selbstverständnis der Unternehmen und die gelebte Wirklichkeit zunehmend nach vorne. Die Aktivitäten eines Unternehmens im Internet sind – nicht nur daher – unmittelbar mit der Arbeitgebermarkenbildung (Employer Branding) verbunden. Dabei stehen die aktive Kommunikation und der Dialog mit der Zielgruppe im Mittelpunkt, entsprechend sind andere Inhalte in der Kommunikation nötig. So zeichnen sich einige **Trends für die Gewinnung von Personal** ab¹:

1. Stil bzw. Art & Weise der Kommunikation verändern sich:
 - Weniger absendergetrieben, stärker dialogorientiert.
 - Kommunikation auf Augenhöhe.
 - Weniger Hochglanz und Corporate Communication, mehr Gespräch und Authentizität.
2. Inhalte der Arbeitgeber-Kommunikation verändern sich:
 - Realistische Darstellungen, d.h. Positives und Negatives.
 - Selbstausswahl verbessernde Instrumente (Self-Assessment Verfahren, Mitarbeiter als Markenbotschafter usw.).
3. Instrumente des Marketings ändern sich:
 - Karrierewebseite mit Möglichkeiten zur Interaktion.
 - Präsenz und Austausch auf verschiedenen Social Media Plattformen.
 - Medienmix erweitert um neue Endgeräte und Nutzungsformen (Mobile, Apps).

1.1 Attraktiver Arbeitgeber

Im Rahmen der Workshops „Denkfabrik - Zukunft der Arbeit in Verkehrsunternehmen“, bei denen Experten aus Verkehrsunternehmen 2013/2014 die Entwicklungen und Herausforderungen unserer Arbeitswelt von morgen diskutiert haben, wurde das Folgende zum Attraktiven Arbeitgeber erarbeitet. Der Moderator Michael K. Heidemann hat die Ergebnisse zusammengefasst.

Die zentrale Herausforderung für die Personalrekrutierung besteht darin, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein oder zu werden – und dies auch nach außen zu transportieren. Schluss mit der Vorstellung: *Was wir zu bieten haben, spricht für sich selbst*. Das tut es eben nicht. Um mithalten zu können, brauchen Verkehrsunternehmen gezieltes **Employer Branding**: sie müssen sich als regionale und überregionale **Arbeitgebermarke** aufbauen.

¹ Selbstausswahl durch SelfAssessment. – der interaktive „Haniel Wertekompass“. Abrufbar unter: <http://static.dgfp.de/assets/dgfp-messe/rueckblick-2011/beitraege-social-media-hr-forum/CYQUESTHaniel.pdf>.

Das gelingt allerdings nur, wenn man **im Inneren** des Unternehmens einlöst, was **nach außen** versprochen wird. Verkehrsunternehmen müssen mehr denn je daran arbeiten, nach außen kommunizierte attraktive Eigenschaften im Inneren zu beweisen und im Unternehmen jene Eigenschaften zu schaffen oder zu fördern, die sie nach außen hin attraktiv machen.

Dabei ist zu beachten: **Unternehmen sind in erster Linie soziale und nicht ökonomische Organismen** (Thomas E. Sattelberger). Die meisten Menschen, die im ÖPNV arbeiten, interessiert weniger, welchen Ertrag das Unternehmen erzielt, als die Frage, unter welchen Bedingungen sie selbst dort arbeiten und welche Perspektiven sie haben.

Verkehrsunternehmen werden von den Zielgruppen, die als potenzielle Arbeitnehmer gesehen werden, als außerordentlich attraktiv empfunden, denn: sie bieten **spannende**, an zukünftigen **gesellschaftlichen Entwicklungen** orientierte, **sichere** Arbeitsplätze in einer **Dienstleistungskultur** an, die dem eigenen Tun **Sinn** gibt. Deshalb haben sie viele gute Bewerber.

Das was von den Menschen in Verkehrsunternehmen erwartet wird, das was ihnen geboten wird, sollte den verschiedenen **Lebensphasen** angepasst sein. So kann jede(r) seinen eigenen (Leistungs-) Beitrag deutlich wahrnehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Verkehrsunternehmen nicht als Funktionsträger, sondern als **individuelle Menschen** gesehen, von denen abhängt, wie die Arbeitgeber als Unternehmen und Dienstleister in der Gesellschaft wahrgenommen werden. Dabei gerät niemand auf ein Abstellgleis.

Den attraktiven Arbeitgeber machen auch zahlreiche **Entwicklungsmöglichkeiten** wie Jobrotation, Rollenwechsel, Flexibilität der Funktionen usw. aus. Eine intensive Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fahrdienst verstärkt das starke Gruppen- und Zugehörigkeitsgefühl, das oftmals Quelle ihrer **Motivation** ist.

Verkehrsunternehmen sind dabei meist schon sehr gut aufgestellt: sie denken weniger in Positionen und mehr in Prozessen und Projekten. Dabei sind die **Unternehmenskulturen** oft von einer offenen, den Menschen zugewandten Atmosphäre geprägt. Die Mitarbeiter kennen ihre Unternehmen ganz genau. Jeder Beschäftigte, der es wissen will, kann sehen wo das Unternehmen steht und wo es hinwill.

Verkehrsunternehmen sind den unterschiedlichsten Zielgruppen gegenüber **aufgeschlossen**. Sie haben eine Art Mentalitätswechsel vollzogen. Mit einer „Willkommenskultur“ spiegeln sie die Vielfalt der umgebenden Gesellschaft wieder. Sie sind **attraktive Arbeitgeber** – müssen sich dessen aber oftmals **selber erst bewusst machen**.



Checkliste Attraktiver Arbeitgeber

Welche Stärken hat Ihr Unternehmen?

Werden Sie sich Ihrer Stärken bewusst. Fragen Sie auch Ihre Mitarbeiter. Warum arbeiten Sie persönlich in Ihrem Unternehmen?

Notizen:

Welche Schwächen hat das Unternehmen?

Seien Sie ehrlich! Nur wenn Sie sich der Schwächen bewusst sind, können Sie offener damit umgehen und diese möglichst angehen.

Notizen:

Welche Besonderheiten zeichnen Ihr Unternehmen aus?

Die meisten Unternehmen sind in mindestens einer Hinsicht einzigartig, jedoch in vielen Dingen besonders. Dies hebt Sie von den (lokalen) Mitbewerbern ab.

Notizen:

Welche Werte werden im Unternehmen gelebt?

Hier geht es nicht (nur) um die Werte, die im Leitbild oder in der Unternehmensphilosophie aufgeführt sind. Vielmehr um die Werte, die noch nicht schriftlich fixiert wurden bzw. die, die auch wirklich praktiziert werden.

Notizen:

Wie lässt sich Ihr Unternehmen als Arbeitgeber beschreiben?

Hierzu gehören Unternehmensstruktur, Führungskultur, Karriere­möglichkeiten, Betriebs­klima usw.

Notizen:

Welche Work-Life-Balance-Maßnahmen gibt es für die Mitarbeiter schon?

Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Dazu gehören: bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, eine angepasste Arbeitsorganisation, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wie Telearbeit, Führungsrichtlinien sowie weitere unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen für die Beschäftigten.

Notizen:

1.2 Die Personalplanung

In der heutigen Zeit ist Personal wertvoll. Der demografische Wandel zeigt, dass es wichtig ist mit geeigneten Maßnahmen engagiertes Personal zu halten und geeignetes Personal zu rekrutieren. Laut der VDV-Akademie Studie „Personalbedarfe und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 bis 2020“ wird die Altersstruktur in den Unternehmen einen erheblichen Einstellungsbedarf in den nächsten 15 Jahren bewirken, dann wenn die Generation der sogenannten Baby-Boomer in den Ruhestand gehen wird. Die Unternehmen müssen mit entsprechenden Maßnahmen vorsorgen, damit die Gefahr des Know-how-Verlustes vermieden wird. Aus diesem Grund planen die deutschen Nahverkehrsunternehmen bis 2020 die Einstellung von zahlreichen Fachkräften und Auszubildenden. Mehr dazu entnehmen Sie bitte dem Gutachten „Personalbedarf und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 bis 2020“ unter folgendem Link

www.vdv-akademie.de/publikationen/branchenberichte/personalbedarf-und-arbeitsmaerkte-der-verkehrsunternehmen-2014-bis-2020/.

Doch welches Personal wird in Ihrem Unternehmen benötigt? Welche Qualifikationen, Kompetenzen und Potentiale sollte der Bewerber mitbringen? Angesichts mitunter erheblichem Rekrutierungsaufwand und damit verbundenen Kosten, rechnen sich die Ausgaben für eine Personalbedarfsplanung rasch. Eine Möglichkeit, Antworten auf die gestellten Fragen zu erhalten, bieten die Altersstrukturanalyse und die Personalplanung.

1.3 Altersstrukturanalyse und Personalplanung

Der demografische Wandel ist zunächst ein nicht direkt sichtbarer Prozess. Die Auswirkungen in Unternehmen folgen erst später; dann wenn sich trotz vermehrter Stellenausschreibungen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften oder Auszubildenden ergeben.

Haben Sie eine Vorstellung davon, wie Ihr Unternehmen in fünf oder zehn Jahren dastehen wird? Eine Analyse der Altersstruktur dient dazu, einen Gesamteindruck über die Entwicklung des aktuellen Mitarbeiterbestandes zu erhalten.

Hiermit können folgende grundlegende Fragen beantwortet werden:

- Wie ist die Entwicklung des Altersdurchschnitts?
- Gibt es Unterschiede zwischen Unternehmensbereichen und Funktionen? Wie ist die Altersstruktur in strategisch wichtigen Bereichen?
- Wie gestaltet sich die Altersstruktur bei Un- und Angelernten, Fach- und Führungskräften? Gibt es besondere Merkmale?
- Welche Maßnahmen ergeben sich hieraus z.B. für die Aufgaben der Personalgewinnung, der Weiterbildung und des Wissenstransfers?

Die Antworten auf diese Fragen bilden die Basis für die Personalplanung.

Im Rahmen einer nachfolgenden Personalbedarfsanalyse und Personalbedarfsplanung können Sie ermitteln, welcher Personalbestand gegenwärtig und zukünftig im Unternehmen erforderlich ist.

Weitere Informationen zur Altersstrukturanalyse erhalten Sie mit folgendem Link (Altersstrukturanalyse (AStrA) INNOVA). Die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse aus dem Projekt „Innovationsstrategien für Verkehrsunternehmen mit alternden Belegschaften“ der VDV-Akademie in Zusammenarbeit mit prospektiv – Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH stammen aus dem Jahr 2006, sind aber nach wie vor stimmig.

www.vdv-akademie.de/projekte/archiv/innova-innovationsstrategien-fuer-verkehrsunternehmen-mit-alternden-belegschaften/astra.html

Den Kontakt zu Herrn Prof. Dr. Thomas Langhoff von prospektiv – Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH stellen wir gerne her.

Auf der Homepage der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“, vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales erhalten Sie weitere hilfreiche Informationen über Personalführung, Chancengleichheit und Diversity, Wissen und Kompetenz und Gesundheit: www.inqa.de



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

1.4 Prozess der Maßnahmen zur Bewerberansprache

Mithilfe der Altersstrukturanalyse und der darauf aufbauenden Personalplanung sind Sie in der Lage, Maßnahmen für Ihre Zielgruppen zu entwickeln.

Folgende Schritte und Vorüberlegungen erleichtern die Entscheidung, welche Maßnahmen für die Gewinnung unterschiedlicher Zielgruppen umgesetzt werden:

1. Bedarfsanalyse und Budgetklärung
 - Welche Profile werden gesucht? Was sind die wesentlichen Arbeitsinhalte?
 - Was sind die wichtigsten Anforderungen (fachlich und persönlich)?
 - In welcher Anzahl werden die Profile benötigt?
 - Zu welchem Zeitpunkt werden die Mitarbeiter benötigt?
 - Können bestehende Mitarbeiter diese Positionen übernehmen?
 - Wie viel Budget steht für die einzelnen Rekrutierungsmaßnahmen zur Verfügung?
2. Auswahl und Umsetzung
 - Welche Maßnahmen gibt es? (Beobachtung der Wettbewerber und Trends im Personalmarketing)
 - Wo bewegen sich die Zielgruppen? (Analyse eingestellter Mitarbeiter, Medienpräferenzen etc.)
 - Umsetzung der Maßnahmen (stufenweise Umsetzung, Beginn mit kostengünstigen Maßnahmen)

3. Erfolgskontrolle

- Haben sich die richtigen Kandidaten beworben? (z.B. Einstellungen pro Medium)
- Durch welche Maßnahmen sind die geeigneten Kandidaten aufmerksam geworden?
→ Abteilung von Handlungsempfehlungen für zukünftige Rekrutierungsmaßnahmen

4. Auswahlprozess der Auswahlinstrumente

- Eignungstest
- Gruppengespräche
- Assessment Center
- Interviews

1.5 Zielgruppen

Im Rahmen eines langfristig angelegten, strategischen Personalmarketings sollte auch eine Zielgruppenanalyse vorgenommen werden, um diese besonders anzusprechen.

Dieses Kapitel basiert auf einer Publikation des Projekts "Toolbox Fachkräftesicherung"² des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. Den hier zugrunde liegenden Leitfaden "Personalmarketing und Arbeitgeberattraktivität" sowie weitere interessante Unterlagen finden Sie auf der Webseite www.fachkraefte-toolbox.de.



1.5.1 Zielgruppenanalyse

Die Definition der Zielgruppe sollte in erster Linie qualifikationsbezogen erfolgen: Welche Kompetenzen werden in absehbarer Zukunft gebraucht? Aber auch die Ansprache von spezifischen, nicht-qualifikationsbezogenen Zielgruppen kann sinnvoll sein.

Dabei sollte berücksichtigt werden, was sich die anvisierten Bewerber von einem attraktiven Arbeitgeber wünschen. Denn diese Frage ist für verschiedene Zielgruppen auch unterschiedlich zu beantworten.

Einem frischgebackenen Hochschulabsolventen werden beispielsweise andere Dinge an seinem Arbeitsplatz wichtig sein, als einer jungen Mutter oder einem erfahrenem Projektleiter in den besten Jahren. Einige Anregungen liefert die folgende Übersicht:

² RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.): Toolbox Fachkräftesicherung. Abrufbar unter: <http://www.fachkraefte-toolbox.de/>.

Hochschulabsolventen und junge Nachwuchskräfte

Mit einer angemessenen Ansprache können Absolventen und Nachwuchskräfte gut erreicht werden. Dazu zählt internetbasiertes Recruiting, denn das entspricht ihren Nutzungsgewohnheiten – sei es auf der eigenen Homepage oder speziellen Jobbörsen. Es gibt Maßnahmen, die die Zielgruppe bereits während des Studiums ansprechen: Vergabe von Praktika, Betreuung von Abschlussarbeiten oder der Besuch einer Hochschulmesse. Inhaltlich lässt sich diese Gruppe von Standortqualitäten und attraktiven Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen überzeugen. Weitere Hinweise im Leitfaden „[Hochschulmarketing](#)“³ sowie in den Kapiteln [3.6 Studenten über Online-Kanäle erreichen](#) und [6 Zielgruppe Fachkräfte und Studenten & Hochschulabsolventen](#).

Frauen und Familiengebundene

Frauen planen Karriere als selbstverständlichen Bestandteil ihres Lebens. Dennoch sind sie de facto häufig mit der Pflege von Angehörigen und Kindern betraut. Deshalb ist ein geschlechtsneutrales Marketing genauso wichtig, wie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Flexible Arbeitszeiten, Heimarbeit und attraktive Karrieremöglichkeiten kommen Familiengebundenen besonders zugute.



Auszubildende/Schulabsolventen

„Waren vor zehn Jahren noch die Ausbildungsplätze knapp, sind es heute die Bewerber um eine Ausbildung“, stellt der 2015er Bericht des DIHK zur Lage der Berufsausbildung fest. Noch nie konnten so viele Unternehmen angebotene Ausbildungsplätze nicht besetzen wie 2015. Im Rennen um ausbildungsinteressierte Jugendliche, das verstärkt mit allerlei Anreizen bestritten wird, sind große Unternehmen häufig die Gewinner, kleine und mittlere Unternehmen haben oft das Nachsehen.

Egal, ob leistungsstarke oder leistungsschwächere Jugendliche, der Bedarf nach Auszubildenden in der ÖV-Branche ist groß: über 7.000 bis 2020. Im Kapitel [4 Zielgruppe Auszubildende](#) des Werkzeugkoffers finden sich viele Anregungen, wie ein erfolgreiches Auszubildendenmarketing gestaltet werden kann. Verwiesen sei an dieser Stelle auch auf die VDV-Akademie-Broschüre zum Ausbildungsmarketing.

Generation 50+

Gut qualifizierte Ältere sind mit herkömmlichen Beschaffungsmaßnahmen meist nicht zu erreichen. Es kommt in besonderem Maße darauf an, die Einstellungsbereitschaft ihnen gegenüber zu betonen. Darüber hinaus sind verantwortungsvolle Tätigkeiten mit hohem Entscheidungsspielraum, Entwicklungschancen und ggf. Fach- und Projektlaufbahnen für die

³ http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/service/06_Akademiker_gewinnen0_090826.pdf

Zielgruppe reizvoll. Weitere Informationen im Leitfaden „[Erfolgreich mit den Potenzialen der Generation 50+](#)“⁴.

Menschen mit Migrationshintergrund und Flüchtlinge

Die Unternehmen des Öffentlichen Verkehrs sind ein 'bunter Haufen', nicht zuletzt auch deshalb, weil sie in ihren Reihen zigtausende von Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigen – nicht erst seit heute. Sie prägen seit Jahrzehnten die betriebliche Kultur elementar mit.

Deutschland hat seit einigen Jahren den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt für bislang ausgeschlossene Flüchtlingsgruppen geöffnet. Verschiedene Aktionsprogramme und Integrationsmodelle von Bundesregierung, Landesregierungen, Städten und Gemeinden haben vereinbart, jungen Migranten, die arbeitsrechtlich in Deutschland nur 'geduldet' sind, eine betriebliche Ausbildung zu ermöglichen. Rechtliche Hürden müssen aktuell, sollen mehr Geduldete und andere Flüchtlingsmigranten mit Praktikums- und Ausbildungsplätzen versorgt werden, weiter abgebaut werden.

Eine Gewinnung von Flüchtlingsmigranten kann nur in engen lokalen Zusammenschlüssen und Verbänden von Arbeitsagenturen, IHKen, Handwerkskammern, Stadt- und Kommunalverwaltungen, Unternehmen, örtlichen Initiativen, die Flüchtlinge betreuen und ggf. Zeitarbeitsfirmen, gelingen. Hier sind auch entsprechende Kontakte zur Gewinnung von solchen Menschen für Praktika, Berufsausbildung und die berufliche Integration zu knüpfen.

Quereinsteiger

In der Zielgruppe der sog. „Quereinsteiger“ finden sich alle Altersgruppen, die unterschiedlichsten Qualifikationen und alle Varianten von Kompetenzen, die es auf den verschiedenen regionalen und lokalen Arbeitsmärkten gibt. Da die Betriebe des städtischen Nahverkehrs und der Eisenbahn in den kommenden Jahren fast 80 % ihrer Beschäftigten im Fahrdienst und viele in weiteren kundennahen Tätigkeiten aus dieser Zielgruppe rekrutieren möchten, ist hierauf ein besonderes Augenmerk zu richten.

Eben weil die Gruppe der „Quereinsteiger“ so heterogen zusammen gesetzt ist, sind hier sehr genaue lokale und regionale Analysen des Arbeitsmarktes und eine enge Zusammenarbeit mit der örtlichen Agentur für Arbeit unerlässlich. Aus den hieraus gewonnenen Erkenntnissen sind entsprechende Maßnahmen zum Marketing und zur Ansprache dieser Personen zu entwickeln und umzusetzen. (Siehe auch Kapitel [5 Zielgruppe Quereinsteiger](#))

1.5.2 Methoden der Zielgruppenanalyse

Viele größere Unternehmen geben eine Befragung der Zielgruppen in Auftrag, doch es gibt Alternativen, die deutlich kostengünstiger sind.

⁴ http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/service/08_50Plus_090826.pdf

Falls bereits eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurde, kann diese die Basis für die Zielgruppenanalyse sein. Die Frage, welche Erwartungen bestimmte Zielgruppen haben, ist auch Gegenstand einiger Studien. Unternehmensspezifisch ausgewertet lassen sich hier gute Anregungen finden. Neben den allgemeinen Erwartungen möglicher Bewerber enthalten diese Analysen auch Hinweise zum Informations- und Bewerbungsverhalten der anvisierten Zielgruppen.

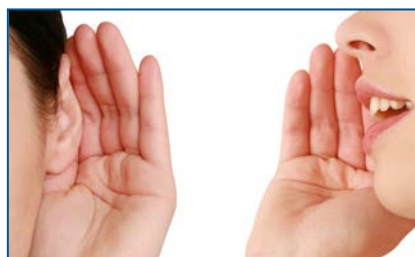
Gerade wenn stark nachgefragte Kompetenzen benötigt werden und die Personalbeschaffung langfristig geplant wird, bietet es sich an, auch das Berufswahlverhalten von Schülern und Studenten zu beachten.

2 Etablierte Maßnahmen

Die etablierten Maßnahmen gelten nicht nur für einen speziellen Bereich oder eine vornehmliche Zielgruppe. Die Grundsätze der folgenden Maßnahmen gelten daher universell, sind aber auf die jeweils ausgewählte Zielgruppe anzupassen (beispielsweise die Teilnahme an Messen).

2.1 Mitarbeiterempfehlungen

Das Prinzip 'Mitarbeiter werben Mitarbeiter' bzw. 'Mitarbeiter werben Auszubildende' wird allzu oft unterschätzt – binden Sie Ihre Mitarbeiter und Auszubildende bei der Rekrutierung mit ein. Es ist sinnvoll, alle zu besetzenden Positionen an Ihrem 'schwarzen Brett' oder im Intranet zu veröffentlichen. Arbeitsmarktstudien zeigen, dass diese Form als bewährtes Mittel gegen Fachkräftemangel gilt.



Oft hören zukünftige Bewerber auf Kollegen, denn sie wirken glaubwürdig und es werden gezielte Informationen aus 'erster Hand' ausgetauscht. Zufriedene Mitarbeiter sind die wichtigsten Aushängeschilder eines Unternehmens. Als Motivation für das Anwerben von Auszubildenden sowie von Mitarbeitern könnten Sie Gutscheine vergeben oder Prämien auszahlen. Mit diesem Rekrutierungsweg sind Sie nicht allein.

Laut der Studie „Besetzungswege nach Qualifikationsanforderung der Stelle in Deutschland“ des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung – Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit, erfolgen bei den Neueinstellungen ohne Berufsabschluss 32,9 % über eigene Mitarbeiterkontakte. Der Anteil der Neueinstellungen von Bewerbern mit Berufsabschluss, die über persönliche Kontakte von der jeweiligen ausgeschriebenen Stelle erfahren haben, liegt bei 23,9 %. Und knapp 19 % der Neueinstellungen von Fachhochschul-/Hochschul-Absolventen erfolgt über persönliche Kontakte. Gemäß Aussage der IAB-Studie ist das Rekrutieren über eigene Mitarbeiter sehr erfolgsversprechend und sollte daher intensiv genutzt werden.

Mitarbeiter werben an zahlreichen Orten, wie zum Beispiel im Bekanntenkreis, in der Familie, in Vereinen und im sozialen Umfeld. Dieses 'mächtige' Rekrutierungsinstrument sollten Sie daher nicht vernachlässigen.

Die nachfolgende Darstellung zeigt die verschiedenen Besetzungswege:

Besetzungswege nach Qualifikationsanforderung der Stelle in Deutschland 2010 (Anteil an den Neueinstellungen – in Prozent)

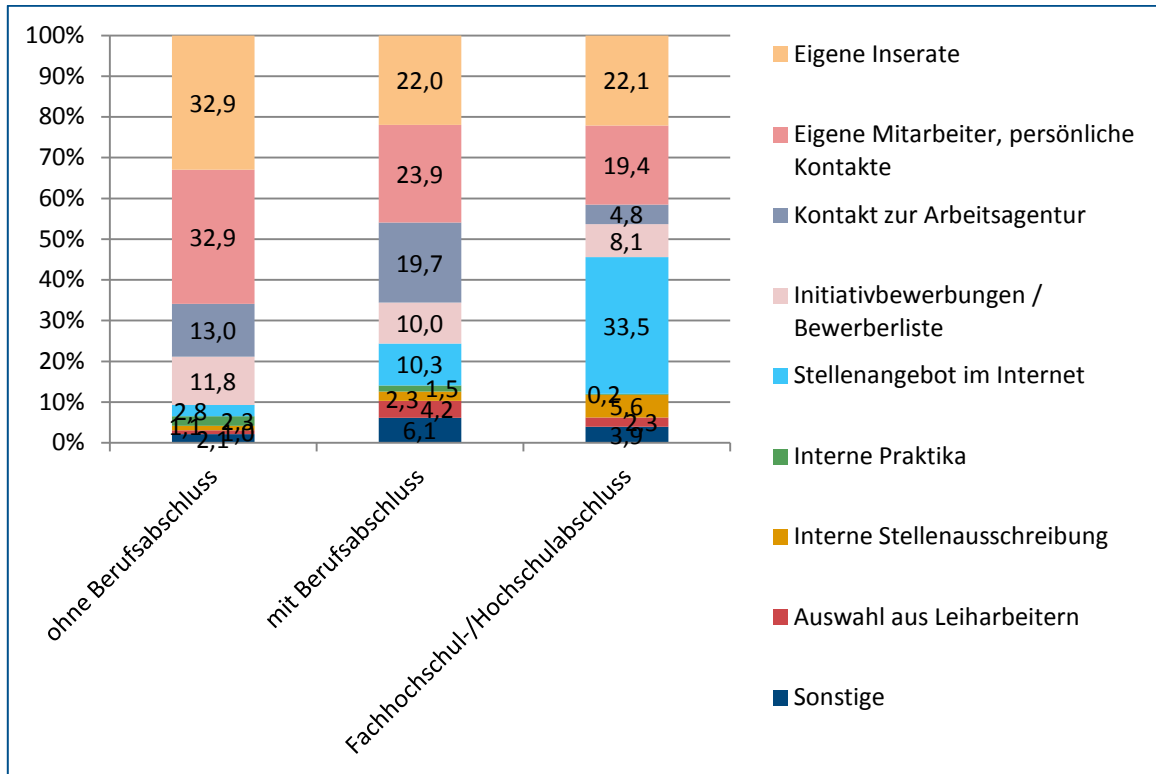


Abbildung 1: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

2.2 Firmenkontaktmessen (Jobmessen)

Firmenkontaktmessen, Jobmessen, Karrierekongresse, Absolventenkongresse, Ausbildungsmessen, Praktikumsbörsen usw. bieten Ihnen gute Möglichkeiten mit zukünftigen Mitarbeitern in Kontakt zu kommen und Ihre Praktika und Berufsangebote bekannt zu machen. Bewerber können sich in Ruhe auf der Messe umschauen und oftmals Unternehmen entdecken, die sie bisher noch nicht als potenzielle Arbeitgeber im Blick hatten. Dabei gibt es öffentliche Firmenkontaktmessen, die für alle Interessenten frei zugänglich sind und meist der ersten beruflichen Orientierung dienen. Zudem gibt es mehr oder weniger exklusive Branchentreffen.

Die nachfolgenden Checklisten helfen Ihnen – anhand einer Berufsorientierungsmesse – bei der Organisation einer Messe (vgl. Post CH AG).



Checkliste zur Vorbereitung auf eine Berufsorientierungsmesse 1

Grundsatzentscheidungen/Konzeption

Überprüfen, welchen Nutzen eine Messeteilnahme dem Unternehmen bringt

Notizen:

Auswahl Messen

Notizen:

Definition Ziele

Notizen:

Definition Zielgruppe

Notizen:

Überprüfen, ob die nötigen Ressourcen (finanziell und personell) vorhanden sind

Notizen:

Terminplanung

Notizen:



Checkliste zur Vorbereitung auf eine Berufsorientierungsmesse 2 Vorbereitungsarbeiten betreffend Messeleitung, Standgröße usw.

Ausstellungsbedingungen und Informationsmaterial bei der Messeleitung anfordern

Notizen:

Standgröße festlegen

Notizen:

Lage des geplanten Stands mit der Messeleitung aushandeln

Notizen:

Anmeldeformular für die Messeteilnahme einsenden und Gebühr überweisen

Notizen:



Checkliste zur Vorbereitung auf eine Berufsorientierungsmesse 3 Intern

Ausstellungsschwerpunkte und deren Präsentation festlegen

Notizen:

Spezifizierung der vorgesehenen Produkte, Dienstleistungen, Aktivitäten usw.

Notizen:



Checkliste zur Vorbereitung auf eine Berufsorientierungsmesse 4 Extern

Evaluation und Auswahl geeigneter Partner (Standbau, Caterer)

Notizen:

Gestaltung, Grafik, Beschriftung, Dekor

Notizen:

Kosten

Notizen:



Checkliste zur Vorbereitung auf eine Berufsorientierungsmesse 5 Planung und Organisation

Auftragserteilung an Standbauer, Caterer usw.

Notizen:

Unternehmensinterne Bereiche betreffend Produkte, Material usw.

Notizen:

Montagepersonal

Notizen:



Checkliste zur Vorbereitung auf eine Berufsorientierungsmesse 6

Standinfrastruktur und Material

Laptop, Telefon usw.

Notizen:

Beamer, Leinwand

Notizen:



Checkliste zur Vorbereitung auf eine Berufsorientierungsmesse 7

Kommunikation

Einladungen (Veröffentlichung auf eigener Homepage, Flyererstellung usw.)

Notizen:

Wettbewerbe, Verlosungen, Gewinnspiele

Notizen:

Prospekt- und Informationsmaterial

Notizen:

Werbegeschenke, Wettbewerbspreise usw.

Notizen:



Checkliste zur Vorbereitung auf eine Berufsorientierungsmesse 8 Standpersonal

Auswahl Standpersonal (intern und extern)

Notizen:

Buchung der Unterkünfte

Notizen:

Bekleidung, Namensschilder

Notizen:

Einsatz- und Ablöseplan

Notizen:

Schulung des Standpersonals

Notizen:



Checkliste zur Vorbereitung auf eine Berufsorientierungsmesse 9 Büromaterial

Notizpapier, Schreibutensilien, Visitenkarten usw.

Notizen:



Checkliste zur Vorbereitung auf eine Berufsorientierungsmesse 10 Nachbereitung

Abrechnung, Budgetkontrolle

Notizen:

Auswertung der aufgenommenen Kontakte

Notizen:

Versand von weiteren Info-Material für die Kontakte

Notizen:

Auswertung der Feedbackformulare

Notizen:

2.2.1 Ausbildungsmessen

Ausbildungsmessen sind gute Anlaufstellen für Jugendliche und junge Erwachsene, die nach einer Ausbildungsstelle oder einem Praktikum suchen. Vor Ort haben Sie die Möglichkeit Ihr Unternehmen und die angebotenen Ausbildungsberufe mit Karrieremöglichkeiten nach der Ausbildung vorzustellen. Die Träger der Ausbildungsmessen sind unter anderem die Industrie- und Handelskammern, die Bundesagenturen für Arbeit, die Handwerkskammern und die jeweiligen Städte. Termine für Ausbildungsmessen (z.B. stuzubi, vocatium) erhalten Sie unter: www.messen.de



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

2.2.2 Firmenkontaktmessen für Studierende und Fachkräfte

Firmenkontaktmessen für Studierende und Fachkräfte sind von organisatorischer Seite her mit Ausbildungsmessen zu vergleichen. In diesem Fall präsentieren Sie Ihr Unternehmen vor Studierenden, die kurz vor dem Abschluss ihres Studiums stehen bzw. Fachkräften, die sich über ihren zukünftigen Berufsweg informieren möchten. Auch hier finden Sie eine Übersicht für mögliche Rekrutierungsmessen in Ihrer Nähe, wie zum Beispiel der „VDI nachrichten Recruiting Tag“ in Berlin und der „Karrieretag“ in Köln: www.messen.de

Bonding-Messen an Hochschulen werden durch studentische Initiativen durchgeführt, die es sich zum Ziel gesetzt haben, Studenten schon während des Studiums Einblicke ins spätere Berufsleben zu ermöglichen und Kontakte zwischen Studenten und Unternehmen herzustellen.

www.bonding.de/web/web.nsf/web/studenten_messetermine_de



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

2.2.3 Personalbörse „Connected“ – Der Karriere-Treffpunkt Öffentlicher Verkehr

Die VDV-Akademie bietet in regelmäßigen Abständen die Personalbörse „Connected“ in verschiedenen Städten an. Connected ist der zentrale Marktplatz für Verkehrsunternehmen und Verkehrsverbünde, sich vor zirka 200 Studierenden unterschiedlicher Fachrichtungen präsentieren zu können und mit ihnen über berufliche Perspektiven, Jobs, Praktika und Studienarbeiten in Ihrem Unternehmen zu sprechen. Abgerundet wird der Karriere-Treffpunkt durch Vorträge zur Arbeitsmarktsituation von Hochschulabsolventen, zum ÖPNV-Arbeitsmarkt und zu den



wichtigsten Schlüsselqualifikationen, die Absolventen in die Unternehmen mitbringen sollten.

Nutzen Sie also die einmalige Gelegenheit ÖPNV- und ÖV-affine Studierende und Hochschulabsolventen kennenzulernen und Ihr Unternehmen für sie interessant zu machen. Dabei wird Ihnen ein kleiner Ausstellungsstand mit Ihrem Unternehmenslogo bereit gestellt. Weitere Informationen erhalten Sie unter www.vdv-akademie.de.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

2.3 VDV-Sommeruniversität Öffentlicher Verkehr

Die VDV-Sommeruniversität wurde durch den VDV, die VDV-Akademie, die Universität Kassel, die Stiftung Führungsnachwuchs und weiteren Beteiligten initiiert, um 20 hoch engagierten Studierenden der Fachrichtungen Verkehrsmanagement, Verkehrswirtschaftsingenieurwesen und Mobilität die Möglichkeit zu geben an einer einwöchigen Projektarbeit teilzunehmen und den ÖPNV von 'innen' kennenzulernen.



Neben der Projektarbeit, die im Zentrum der Veranstaltungswoche steht, erhalten die Studierenden exklusive Einblicke in aktuelle Entwicklungen des deutschen Nahverkehrs und arbeiten an den eigenen Kompetenzen. Am Ende der Woche präsentieren sie ihre Projektergebnisse vor Wissenschaftlern der Universität Kassel, regionalen Experten und Vertretern unserer Mitgliedsunternehmen. Eine Jury bewertet die Projektarbeiten und nimmt die Preisverleihung vor.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

2.4 Kooperation mit der Agentur für Arbeit

Zur Personalgewinnung ist es sinnvoll, mit der Agentur für Arbeit zu kooperieren. Das gilt für Fachkräfte, Hochschulabsolventen sowie für Auszubildende. Nach vorab mit dem regionalen Ansprechpartner des Arbeitgeberservices besprochenen Kriterien wird, die in Zusammenarbeit erstellte Stellenausschreibung in das Online-Portal der Agentur für Arbeit aufgenommen und kann von Bewerbern abgerufen werden.

Auf Veranstaltungen der Agentur für Arbeit, wie zum Beispiel der Besuch des Berufsinformationszentrums für zukünftige Schulabgänger, werden Schüler durch die Mitarbeiter des

Zentrums beraten. In einem persönlichen Gespräch wird Ihre Stellenausschreibung an geeignete Bewerber ausgehändigt.

Dieses Verfahren gilt ebenfalls für Fachkräfte, Hochschulabsolventen, Auszubildende und Quereinsteiger.

Auch kann vorab besprochen werden, dass die Mitarbeiter der Agentur für Arbeit für Sie geeignete, nach Ihren festgelegten Kriterien, Bewerber auswählen und für ein Praktikum in Ihrem Unternehmen begeistern. Im Anschluss des Praktikums können Sie entscheiden, ob eine Einstellung vorgenommen wird. Durch das Praktikum ist das Risiko einer Fehlbesetzung minimiert.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

2.5 Kooperation mit Personaldienstleistern

Personaldienstleister können unterstützend bei der Suche nach geeigneten Fach- und Führungskräften eingesetzt werden. Je nach Wunsch treten sie als reine Personalvermittler oder als Zeitarbeitsunternehmen (Arbeitnehmerüberlassung) auf. Durch den Einsatz von Personaldienstleistern sparen Sie Kosten und Zeit bei der Personalsuche, Personalauswahl und Einstellung ein. Aus einem Bewerberpool werden Ihnen geeignete Kandidaten für die zu besetzende Stelle vorgeschlagen. Sie übernehmen lediglich die Durchführung der Vorstellungsgespräche. Weitere Informationen hierzu erhalten Sie beim Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister unter www.personaldienstleister.de/.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

2.6 Werbung in und an den eigenen Fahrzeugen bzw. der eigenen Infrastruktur

Die bauliche Infrastruktur und die eigenen Fahrzeuge zahlreicher Verkehrsunternehmen erlauben vielfältige und effektive Möglichkeiten der Außenwerbung. Nicht nur die Nutzer des ÖPNV registrieren die Werbung an Bahnhöfen, Haltestellen, im und an den Fahrzeugen aktiv oder unbewusst, u.a. beim Warten auf Bus oder Bahn.



Durch Werbung in den eigenen Bussen und Bahnen wird ein breites Publikum erreicht. Darunter sind potenzielle Bewerber, die das Verkehrsunternehmens bisher nicht als potenziellen Arbeitgeber wahrgenommen haben.

Die 'rollende Großfläche' eignet sich besonders für kurzfristige Werbung, Aktionswerbung sowie zur Ergänzung entsprechender Kampagnen (Flyer, Broschüren etc.). Als „fahrende Werbung“ erreichen die Fahrzeuge eine hohe Aufmerksamkeit.

Regelmäßig können Stellenausschreibungen für Bus- und Zugfahrer sowie für die Berufsausbildung und ggf. das Duale Studium im Fahrgastfernsehen platziert werden. Dort, wo die Fahrgäste und potentiellen Bewerber (sowie deren Familien und Freunde) mit Ihrem Unternehmen in Berührung kommen, wirkt die Ansprache stärker als in Medien, wo sie in Konkurrenz zu anderen Unternehmen stehen. Einmal erstellte Werbefilme – seien es Imagefilme, Recruitingvideos oder Material konkret über die Ausbildung – bereichern auch das Fahrgastfernsehen.

Beispiele für mögliche Werbeflächen:

- Beklebung der Fahrzeuge (Busse, Bahnen und Triebfahrzeuge): seitlich und hinten
- Plakate auf den Bahnsteigen
- Infoscreens
- Infoboxen ('Broschürenkisten') in den Fahrzeugen
- Mobile Fahrgastinformation in den Fahrzeugen
- Dynamische Fahrgastinformation (DFI) an den Haltestellen
- Aushänge an den Haltestellen und in den Fahrzeugen
- Broschüren und Poster an den Verkaufsstellen (Kioske, Kundencenter etc.)
- Durchsagen an den Haltestellen
- Flyer durch Fahrer zielgerichtet verteilen lassen
- Azubi-Fahrzeuge/-Initiativen
- Werbeposter außen an den Fahrzeugen (seitlich und/oder hinten)
- Plakate in Triebfahrzeugen

Weitere Informationen und Anregungen finden Sie im Praxishandbuch „Auszubildende gewinnen – Berufsausbildung in Verkehrsunternehmen erfolgreich vermarkten“, in den Kapiteln 2.2.7 Nutzung der baulichen Infrastruktur, 2.2.8 Verkehrsmittelwerbung Innenraum, 2.2.9 Verkehrsmittelwerbung außen und Kapitel 2.6.11 Videomaterial.

Mehr Informationen finden Sie im Praxishandbuch der VDV-Akademie „Auszubildende gewinnen – Berufsausbildung in Verkehrsunternehmen erfolgreich vermarkten“.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

2.7 Tag der offenen Tür/ Betriebsbesichtigung

Angebote wie der 'Tag der offenen Tür' oder Betriebsbesichtigungen eröffnen nicht betriebszugehörigen Personen die Möglichkeit, Betriebe kennen zu lernen und Informationen einzuholen. Dies gilt sowohl für Auszubildende als auch für Quereinsteiger.

2.7.1 Beispiel: Zielgruppe Auszubildende

Da es heute schon Schwierigkeiten gibt, alle angebotenen Ausbildungsplätze pünktlich mit qualifizierten Bewerbern zu besetzen, wird der 'Tag der offenen Tür' immer wichtiger. Aufgrund der frühen Bewerbungsphasen für das nächste Ausbildungsjahr, die bereits ein Jahr im Voraus beginnen, wäre es sinnvoll, den 'Tag der offenen Tür' im Herbst des Vorjahres zu terminieren.

Im Vorfeld sollten Sie klären, wen Sie eigentlich einladen möchten. Auch sollten Sie im Vorfeld besprechen, ob es sinnvoll wäre Eltern und auch Freunde von potenziellen Auszubildenden einzuladen. Erfahrungsberichte von Unternehmen zeigen, dass sich Jugendliche im Beisein ihrer Eltern stärker einbringen und Fragen stellen. Die frühzeitig benannten und verantwortlichen Ansprechpartner des Unternehmens sollten die Berufe und Ausbildungsplätze attraktiv darstellen. Ideal wäre es hierbei, wenn Sie Ihre Auszubildenden bei der Vorbereitung und Durchführung mit einbeziehen. Potenzielle Bewerber können sich am besten mit ihnen identifizieren.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

2.7.2 Einführung Girls'Day

Im Mittelpunkt von Girls'Day-Veranstaltungen stehen MINT-Berufe, die noch von wenigen Frauen ausgeübt werden. Die erste Girls'Day-Aktion wurde 2001 ins Leben gerufen, um junge Frauen für gewerblich/technische Berufe zu begeistern. An einem Tag lernen Schülerinnen ab der 5. Klasse diese Berufe kennen. Sie lernen, wie spannend die Arbeit in dem jeweiligen Unternehmen ist und gewinnen in angebotenen Workshops erste Einblicke in den Alltag der Betriebe. Auch können Sie vor Ort ihre Fähigkeiten erproben. Eine Auflistung der Girls'Day Berufe erhalten Sie unter:

www.girls-day.de/Ueber_den_Girls_Day/Girls_Day-Berufe.

Ebenfalls können Sie ein Angebot für einen Girls'Day in Ihrem Unternehmen veröffentlichen unter: www.girls-day.de/Unternehmen_Organisationen/Mitmachen/So_geht_s



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

2.8 Die Stellenanzeige von heute

Die Stellenanzeige ist die Visitenkarte des Unternehmens – Ist Ihre Stellenanzeige für Ihre Bewerber ansprechend?

Die Anforderungen an die Stellenanzeige haben sich geändert, da in vielen Fällen ein Medienwechsel von der Zeitungsanzeige hin zur rein digitalen Publikation stattgefunden hat. Da-

mit wachsenden Ansprüchen an eine solche Anzeige und die Lesart ändert sich. Besonders wichtig ist die Vernetzung der einzelnen Kanäle, online wie offline. Botschaften und Titel müssen zur leichten Orientierung identisch sein, online sollten weitere Informationsangebote die eigentliche Anzeige ergänzen. Dabei steht natürlich weiterhin der Inhalt im Mittelpunkt – nicht die vermeintlich kreativste oder innovativste Stellenanzeige.

Die 'klassische' Stellenanzeige hat nach wie vor ihre Daseinsberechtigung. Die Platzierung in regionalen Tageszeitungen, Zeitschriften, Wochenblättern, Jugendzeitungen, Veranstaltungszeitschriften oder Schülerzeitungen ist besonders verheißungsvoll. Ergänzend erstellen zahlreiche Zeitungen ein bis zweimal pro Jahr Sonderbeilagen zum Thema Berufsausbildung. Viele Bewerber suchen bevorzugt nach einem Arbeitsplatz in Wohnortnähe und schauen dann doch mal in die Zeitungen oder werden von Bekannten/Verwandten darauf aufmerksam gemacht. Redaktionelle Artikel in der (lokalen) Presse machen die angebotenen (Ausbildungs-) Berufe bekannter und können auf aktuelle Ausschreibungen hinweisen. Ähnliches kann in Zusammenarbeit mit (lokalen) Radio- und TV-Sendern erstellt werden.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)



Checkliste zur Gestaltung Ihrer Stellenanzeige

Bewerber suchen u.a. umfassende Informationen rund um die ausgeschriebene Stelle, den diesen umgebenden Bereich bzw. die Abteilung und über gesamte Unternehmen. Sind alle für Bewerber interessanten Inhalte verfügbar?

Gibt Ihre Stellenanzeige auf alle vier Fragen des Interessenten eine Antwort?

- Wer sucht (Unternehmensbeschreibung)?
- Was, um welchen Beruf/welche Aufgaben geht es (Arbeitsinhalte und Anforderungen)?
- Warum, was bringt es sich zu bewerben (Nutzen)?
- Wie und wo bewerbe ich mich (Kontaktdaten)?

Inhalte

Grundsätzlich sollte eine Stellenanzeige die folgenden Bereiche abdecken und alle damit verbundenen Fragen beantworten:

1. Unternehmensbeschreibung
 - Wer ist der Arbeitgeber (Standort und Branche, evtl. Mitarbeiterzahl und Größe)?
 - Wo liegen die Tätigkeitsschwerpunkte Ihres Unternehmens (Kerngeschäft, Produkte, Dienstleistungen, Kunden)?
 - Was unterscheidet Ihr Unternehmen von anderen?
2. Arbeitsinhalte
 - Um welche Position geht es konkret (Stellenbezeichnung)?
 - Was sind die Aufgabenschwerpunkte?
 - Welche Perspektiven bieten sich?
 - Was sind typische Tätigkeiten für diese Position?
 - Gibt es Besonderheiten (Reiseanteil, Arbeitszeiten etc.)
3. Anforderungen/ Erwartungen
 - Welche Anforderungen (Fähigkeiten, Kompetenzen) werden zwingend vorausgesetzt?
 - Was sind wünschenswerte Zusatzkenntnisse?
 - Wann ist die Position zu besetzen?

4. Nutzen

- Welche Rahmenbedingungen und Leistungen bietet Ihr Unternehmen?
- Informationen zur Stelle und dem Umfeld der Position (u.a. Verdienst, Weiterbildungsmöglichkeiten)

5. Kontaktmöglichkeiten

- Wen kann der interessierte Bewerber in Ihrem Unternehmen zur Position und zu organisatorischen Fragen kontaktieren?

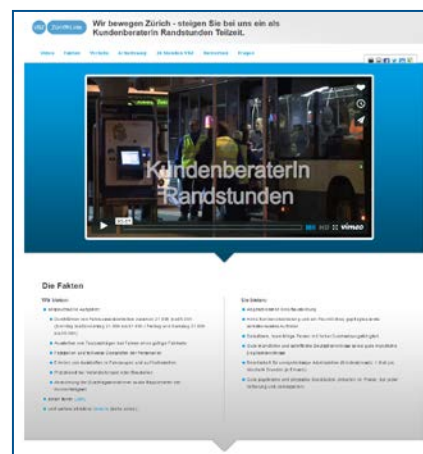
Neben der inhaltlichen Gestaltung ist das Layout und Design einer Stellenanzeige ausschlaggebend für den Erfolg der Anzeige. Es sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die Stellenanzeige der Corporate Identity des Unternehmens entspricht und den Gestaltungsvorgaben des Corporate Designs entspricht und so das Firmenimage widerspiegelt. Nur so kann übergreifend ein schlüssiger Gesamtauftritt des Unternehmens gewährleistet werden. Inhalte und Gestaltung der Anzeige gehören dabei unmittelbar zusammen und ergänzen sich, um Interesse zu wecken und direkte Botschaften überzeugend an den Empfänger zu richten.⁵

⁵ Neubauer Consulting GmbH (Hrsg.): Aufbau der Stellenanzeige. Abrufbar unter: <http://myrecruiting.com/infopages/aufbau-der-stellenanzeige/>.

den sein – denn hier schauen interessierte Bewerber zuerst nach. Zudem müssen zentrale Botschaften und der Titel zur leichten Orientierung identisch sein. Online sollten weitere Informationsangebote die eigentliche Anzeige ergänzen. Dabei steht natürlich weiterhin der Inhalt im Mittelpunkt – nicht die vermeintlich kreativste oder innovativste Stellenanzeige.

Auch funktioniert es nicht, die klassische Printanzeige eins zu eins online darzustellen. Online ist dies nicht wirklich attraktiv, nutzt die Möglichkeiten dieses Kanals nicht aus und ist meist mit mobilen Endgeräten nicht gut zu nutzen. Hier ist eine Umsetzung mit responsivem Design (das Layout passt sich dem Gerät an, mit dem die Webseite aufgerufen wird) sehr wichtig. Auch weitere Werbetechniken wie Sprungmarken, Links innerhalb ihrer Webseite und informative Layer (z.B. mit Kontaktmöglichkeiten) helfen dem Nutzer bei der Orientierung.

Sehr konsequent nutzen beispielsweise die Verkehrsbetriebe Zürich (VBZ) die Möglichkeiten des Internets, indem online primär auf Bewegtbild gesetzt wird. Dabei steht das Video, mit dem sich Chefinnen und Chefs persönlich bei ihren Zielgruppen bewerben, im Mittelpunkt und die ganze Online-Anzeige bietet viele Möglichkeiten der Interaktion. Hier finden Sie die Übersicht der aktuell offenen Stellen der VBZ mit den Links zu den einzelnen Profelseiten www.stadt-zuerich.ch/content/vbz/de/index/die_vbz/arbeiten_bei_den_vbz/offene_stellen_vbz.html



Online sind die Lesegewohnheiten andere als bei Print-Anzeigen. Im ersten Absatz sollte stehen: Was der Arbeitgeber sucht – in ein bis zwei Sätzen. Bei bestimmten Berufen wie einigen Ingenieurberufen können daraus auch mal fünf Sätze werden. Dann sollte erst kommen, was der Arbeitgeber bietet, bevor er genauer beschreibt, was er sich vom Bewerber wünscht.⁷



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

Die Checkliste für die Maßnahme Stellenanzeige finden Sie im Kapitel [2.8 Die Stellenanzeige von heute](#).

⁷ Prof. Dr. Niels Brabandt im Interview von Stefanie Zimmermann: Online-Stellenanzeigen: „Nichts ist perfekt“. Abrufbar unter: <http://blog.staufenbiel-institut.de/online-stellenanzeigen-nichts-ist-perfekt/>.



Tipps zur Gestaltung von Online-Stellenanzeigen

Bei einer Stellenanzeige kommt es nicht nur auf den Inhalt an, auch die Optik spielt eine große Rolle, wenn es darum geht, die Aufmerksamkeit von Bewerbern auf sich zu ziehen.⁸

- **Setzen Sie nicht nur auf Text.** Zu viel Text wirkt abschreckend. Ist Ihre Stellenanzeige zu textlastig, besteht die Gefahr, dass sie nicht gelesen wird. Arbeiten Sie mit Bildern, die den Text aufbrechen.
- **Wecken Sie Emotionen.** Sie möchten, dass Bewerber sich von Ihnen als Arbeitgeber angezogen fühlen. Das funktioniert nur, wenn Sie positive Eindrücke transportieren. Auch hierfür eignen sich Bilder besonders gut.
- **Setzen Sie auf Leserfreundlichkeit.** Arbeiten Sie mit Absätzen und Zwischenüberschriften (mehr als im Printbereich!). Eine gute Strukturierung erleichtert es dem Leser, den Inhalt zu erfassen. Das Lesen ist weniger anstrengend für die Augen.
- **Heben Sie wichtige Informationen optisch hervor.** Machen Sie es dem Bewerber leicht, auf Anhieb die wichtigsten Informationen rauszufiltern. Heben Sie beispielsweise den Jobtitel typografisch hervor oder setzen Sie Angaben zur Bewerbungsfrist in fetter Schrift.
- **Experimentieren Sie mit neuen Formaten.** Nicht immer muss es die klassische Stellenanzeige in Textform sein. Das können Videos wie die der Verkehrsbetriebe Zürich (s.o.) oder mehr interaktivere Elemente sein, die auch direkte Kontaktmöglichkeiten beinhalten.

⁸ Vgl. Karolina Warkentin: Recruiting: Die perfekte Stellenanzeige schreiben. Abrufbar unter: <http://karrierebibel.de/recruiting-die-perfekte-stellenanzeige-schreiben/>.

3.2 Unternehmenswebseite mit Karrierebereich (Karrierewebseiten)

Die Unternehmenswebseite mit dem Karrierebereich (die Karrierewebseite oder das Karriereportal) ist der zentrale Ort für Online-Aktivitäten zur Gewinnung von neuen Beschäftigten. Neben der Stellenausschreibung findet der Suchende auch gleich Informationen zum Unternehmen und möglicherweise erste Einblicke in die Unternehmenskultur. Daher ist die eigene Unternehmenspräsenz im Internet eine oftmals unterschätzte oder schlecht (aus-)genutzte Projektionsfläche, um das eigene Unternehmen bekannt zu machen und auf freie Stellen hinzuweisen.

Karrierewebseiten sind die erste Anlaufstelle für Bewerber, die sich über einen möglichen Arbeitgeber in der Verkehrsbranche informieren möchten oder bereits konkret Stellen suchen. Deshalb kann es sich heute kein Unternehmen mehr leisten, diese Visitenkarte für Bewerber stiefmütterlich zu behandeln. Umso wichtiger ist es, sich auf der Unternehmenswebseite als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Hierbei ist weniger die Kommunikation offener Stellen, sondern vielmehr die Präsentation des Unternehmens als Arbeitgeber im Sinne einer Marke gemeint. Eine Arbeitgebermarke gibt Antwort auf die Frage, warum sich ein qualifizierter und talentierter Mensch für ein Unternehmen als Arbeitgeber interessieren soll. Sie spiegelt das Einzigartige und Besondere eines Arbeitgebers wider, kommuniziert Vorzüge und Stärken und sendet Botschaften bzw. ein Leistungsversprechen an die bevorzugten Bewerberzielgruppen z. B. in Bezug auf gute Karrierechancen, sichere Arbeitsplätze oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (siehe dazu auch Kapitel [1 Grundlagen](#)).

Diese [Grundlagen](#) der Personalarbeit sollten in jedem Fall überlegt, erarbeitet und umgesetzt werden. Sie sind die Basis für die weiteren Maßnahmen und somit für eine erfolgreiche Personalrekrutierung.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

3.2.1 Wichtige Inhaltselemente einer Karrierewebseite

Die Karrierewebseite sollte der Mittelpunkt aller Personalmarketing-Aktivitäten im Internet sein. Hier sollten alle grundlegenden Informationen (s. u.) an einem Ort zusammengefasst, ggf. auch Inhalte und Diskussionen aus Social Media aggregiert werden.

Die Karrierewebseite sollte aufschlussreiche Inhalte (keine inhaltsleeren PR-Slogans oder endlosen Selbstdarstellungen) zu den folgenden Themen bieten⁹:

- Allgemeine **Arbeitgeberinformationen** (u.a. Unternehmensbeschreibung, Standorte)
- Zielgruppenorientierte **Karriere- und Einstiegsmöglichkeiten** (u.a. Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten, Vergütung, Work-Life-Balance)
- **Unternehmenswerte** und Normen (u.a. Unternehmenskultur, soziale Verantwortung, Diversity, Nachhaltigkeit)
- **Bewerbungsprozess** und Ablauf (u.a. Prozessschritte, voraussichtliche Dauer, benötigte Unterlagen, Datenschutz)
- **Stelleninformationen** (u.a. konkrete Arbeitsinhalte der ausgeschriebenen Stellen)
- **Kontaktmöglichkeiten** (möglichst mit Angabe der Namen der Ansprechpartner, E-Mail-Adressen und Durchwahlnummern)

Die Karrierewebsite mit diesen Inhalten sollte stets aktuell, dem Employer Branding (siehe Kapitel [1 Grundlagen](#)) dienlich und die Hauptanlaufstelle für Bewerber sein.

3.2.2 Praxistipps für Karrierewebsites

Das schnelle Medium Internet schlägt sich in der Erwartungshaltung der Bewerber bezüglich einer Antwort/Reaktion auf eine Online-Bewerbung nieder, sie erwarten zumindest zeitnah eine **Empfangsbestätigung** mit kurzen Erläuterungen zu dem weiteren Vorgehen.

Eine **Suchmaschinenoptimierung** für die (Karriere-)Webseite sollte mit der Anpassung der Inhalte einhergehen, da hohe Platzierungen bei den Suchmaschinen mehr qualifizierte Besucher bedeuten – oder schauen Sie auch noch auf die dritte oder vierte Ergebnisseite einer Suche?

Die **Optimierung für mobile Endgeräte** ist dabei zunehmend wichtig, da diese gerne zur Beschaffung von Informationen genutzt werden. Zu mobilen Endgeräten gehören vor allem die weit verbreiteten Smartphones, aber auch Tablets. Diese Optimierung bezieht sich vor allem auf die Benutzerfreundlichkeit, also die leichte Bedienbarkeit, Ihrer Webseite. Lässt sich auf einem Smartphone leicht durch Ihre Karrierewebseite navigieren? Können Sie auf einem Tablet etwaige Formulare unkompliziert ausfüllen?

⁹ Vgl. Knabenreich, Henner (2012): Die Karriere-Website - die Visitenkarte Ihres Unternehmens. https://e-recruiting.eco.de/wp-content/blogs.dir/3/files/120328_knabenreich_knabenreich-consult.pdf (abgerufen am 15.04.2015).

Die schon angesprochene **Benutzerfreundlichkeit** (Usability) zeigt sich in erster Linie in einer optisch ansprechenden Aufmachung mit einer übersichtlichen Navigation. Da aus Suchmaschinen oder Social Media heraus die Nutzer häufig direkt auf eine Unterseite gelangen, sollte jede einzelne Seite des Karrierebereichs die Möglichkeit zur schnellen Orientierung bieten. Dennoch sollte die Rubrik „Karriere“ prominent auf der Startseite Ihrer Webseite platziert sein.

Auch sind idealerweise die relevanten Stichworte leicht zu finden – dabei sollte nicht in der Fachsprache des Unternehmens kommuniziert werden, sondern verständlich für Außenstehende. Aussagekräftige Symbole und eine eindeutige Bildsprache unterstützen den Nutzer der Webseite beim Konsumieren der Inhalte.

Gute Praxisbeispiele

Ein gutes Beispiel ist die Webseite der Deutschen Bahn. Sie überzeugt gleich zu Beginn durch die klare Gliederung nach Zielgruppen. Auch die weitergehenden und ergänzenden Informationen sind passend auf die jeweiligen Bewerber abgestimmt:

<http://karriere.deutschebahn.com/>

Weitere Beispiele aus der Branche, die als Vorbild für den inhaltlichen Aufbau eines Karriereportals dienen können, finden Sie hier (in alphabetischer Reihenfolge):

- Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) – AöR
<http://unternehmen.bvg.de/de/Unternehmen/Ausbildung--Karriere>
- Hamburger Hochbahn AG
www.hochbahn.de/karriere
- Stadtwerke Osnabrück AG
www.stadtwerke-osnabrueck.de/jobs-karriere.html
- Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB)
www.ssb-ag.de/Karriere-8-0.html
- Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein AG
<https://vhbus.de/karriere/stellenanzeigen/>



Checkliste zur Gestaltung Ihrer Karrierewebseite

Inhalte

Bewerber suchen u.a. umfassende Informationen rund um die ausgeschriebene Stelle, den diese umgebenden Bereich bzw. die Abteilung und über gesamte Unternehmen. Sind alle für Bewerber interessanten Inhalte verfügbar?

Gibt Ihre Karrierewebseite auf alle vier Fragen des Interessenten eine Antwort?

- Wer sucht (Unternehmensbeschreibung)?
- Was, um welchen Beruf/welche Aufgaben geht es (Arbeitsinhalte)?
- Warum, was bringt es sich zu bewerben (Nutzen)?
- Wie und wo bewerbe ich mich (Kontaktdaten)?

Benutzerfreundlichkeit

Findet ein (fremder) Besucher der Webseite die Informationen auch leicht, ist die Bedienung (u.a. Navigation) intuitiv?

Ist die Darstellung der Inhalte übersichtlich (nicht zu eng geschrieben, verständliche Überschriften etc.)?

Ist die Karrierewebseite auch mit mobilen Endgeräten gut nutzbar?

Interaktion

Werden konkrete Handlungsanleitungen zum Bewerbungsverfahren und Informationen zum Bewerbungsprozess (Fristen, Rückmeldungen etc.) kommuniziert?

Werden unkomplizierte Kontaktmöglichkeiten (Telefon, E-Mail, Facebook, Xing etc.) zu echten Personen (am besten mit Foto) angeboten?

Branding

Entspricht die Karrierewebseite dem Corporate Design ihres Unternehmens und vermitteln Sie die gelebte Unternehmenskultur mit Ihrem Online-Auftritt (in Wort und Bild)?

Emotionen

Fühlt sich der Besucher von Ihrer Karrierewebseite angesprochen?

Sind Sprache, Layout, Grafikeinsatz und multimediale Elemente für die gewünschte Zielgruppe interessant, stimmig und einladend?

Kann sich der Besucher ein Bild von seinem potenziellen zukünftigen Arbeitgeber und Arbeitsplatz machen? Verwenden Sie Bilder Ihrer Beschäftigten aus dem Arbeitsalltag?

Voraussetzungen im Unternehmen

- Bestimmung der benötigten Kompetenzen und des Bedarfs an neuem Personal.
- Gewährleistung einer regelmäßigen Pflege der Internetpräsenz.
- Zentraler Ansprechpartner für Bewerber.
- Gewährleistung einer guten und zeitnahen Betreuung der Bewerber.

3.3 Online-Jobbörsen

Alle externen Stellenausschreibungen sollten möglichst auf der unternehmenseigenen Homepage (siehe Kapitel [3.2 Unternehmenswebseite mit Karrierebereich \(Karrierewebseiten\)](#)) zu finden und ausgeschrieben sein! Abhängig von den zu besetzenden Positionen können diese entweder zusätzlich in den allgemeinen und spezifischen Online-Jobbörsen (z.B. StepStone, Monster) oder in den regionalen Printmedien (für Fahrpersonal z.B. in lokalen Tageszeitungen oder Wochenblättern) veröffentlicht werden.

Auch die Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit darf hier nicht fehlen! Sie ist für den deutschsprachigen Raum sicherlicher die Wichtigste. Egal ob es um Ausbildungs-, Praktikums-, Arbeitsplatz- oder Ferienjobangebote geht, diese Jobbörse sollten Sie beachten:

<http://jobboerse.arbeitsagentur.de/>

Speziell für Berufe rund um den Schienenverkehr (inkl. Straßenbahnen etc.) wurde die Jobbörse **SchienenJobs** ins Leben gerufen. Schienenjobs ist die Online-Stellenbörse und Informationsplattform rund um Bahnberufe. Mehr als 120 Unternehmen aus der gesamten Bahnbranche sind hier auf der Suche nach Talenten. Der Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) ist Projektpartner vom Verkehrsbündnis Allianz pro Schiene und bietet seinen Mitgliedunternehmen diesen besonderen Service. Fragen Sie gerne wegen Ihrer Beteiligung an!

www.schienejobs.de

Generell gelten für Stellenanzeigen die Informationen aus Kapitel [2.8 Die Stellenanzeige von heute](#).



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

3.4 Die Azubi-Homepage

Führen Sie auf Ihrer Homepage einen eigenen Bereich speziell für Auszubildende ein. Veröffentlichend Sie zielgruppengerecht Informationen über Ihre Ausbildung und stellen Sie Erfahrungsberichte von Auszubildenden ein. Das lockert die meist starren Informationen auf und zukünftige Bewerber können sich besser mit den Auszubildenden identifizieren.

Welche Informationen die Auszubildenden weiterhin interessieren, entnehmen Sie bitte der folgenden Grafik:

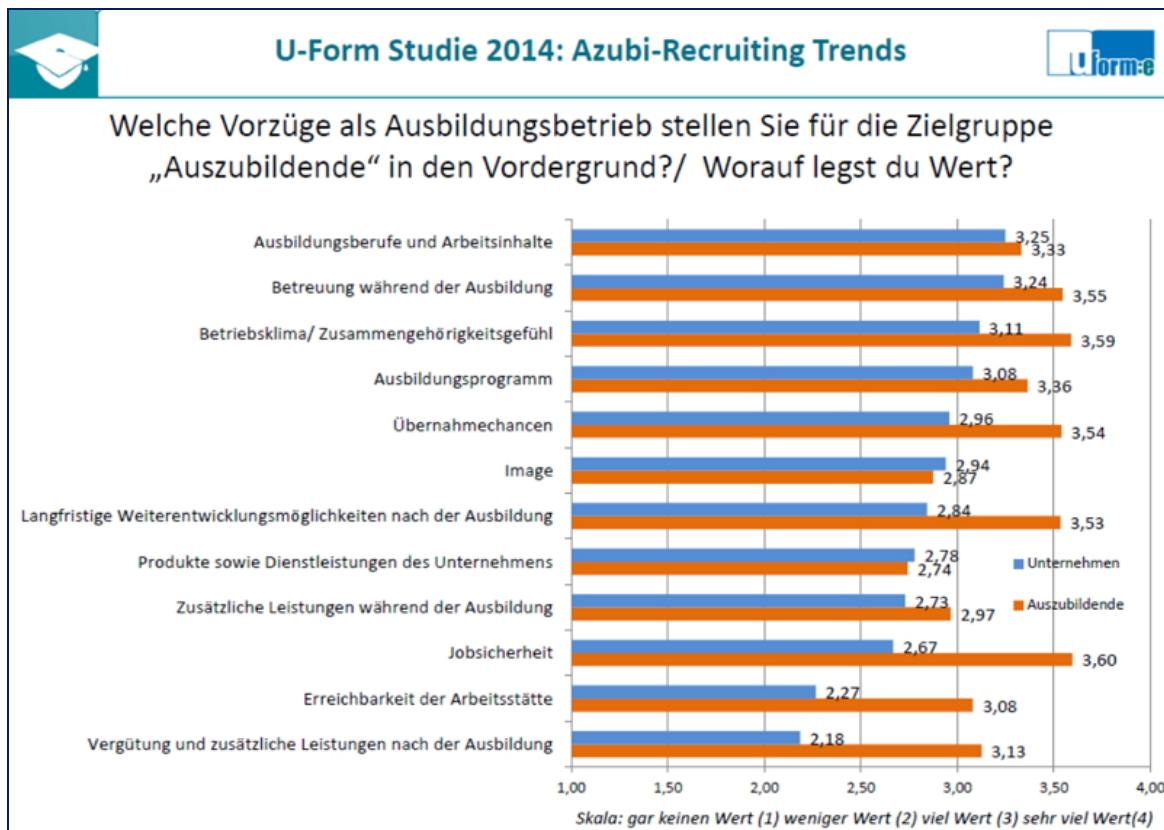


Abbildung 2: u-form Testsysteme (Hrsg.): Azubi-Recruitingtrends 2014.

Beispiele für interessante Azubi-Homepages bieten die folgenden Unternehmen (in alphabetischer Reihenfolge):

- **Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) – AöR**
<http://unternehmen.bvg.de/de/Unternehmen/Ausbildung--Karriere/Schueler>
- **Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG (Bogestra)**
www.bogestra-durchstarter.de/home.html
- **Dortmunder Stadtwerke AG**
www.startchancen.de/
- **Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB)**
www.ssb-ag.de/Schueler-und-Ausbildung-29-0.html

Bitte beachten Sie auch die Checkliste „Azubi-Bewerber-freundliche Karrierewebsite“¹⁰:



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

¹⁰ Vgl. upo: recruiting GmbH & Co. KG: Das A & O erfolgreicher Azubi-Rekrutierung: ein gutes Gefühl vermitteln. Abrufbar unter: <http://www.rekrutierungserfolg.de/blog/2014/10/07/erfolgreiche-azubi-rekrutierung-ein-gutes-gefuehl-vermitteln-1/>.



Checkliste Azubi-Bewerber-freundliche Karrierewebseite

Gestalten Sie eine eigene Karrierewebseite mit einer speziellen Rubrik für Ausbildungsplatzbewerber

Viele Karrierewebsites bestehen ausschließlich aus einer Liste offener Stellen ergänzt um wenige Informationen über Arbeitgeberleistungen. Oft fehlen zielgruppenspezifische Rubriken – diese sind aber wichtig, denn sie signalisieren, dass Sie als Unternehmen über die individuellen Erwartungen und Bedürfnisse informiert sind. Sie treten wertschätzend dem Bewerber gegenüber.

Notizen:

Stellen Sie relevante und konkrete Informationen ein

Beschreiben Sie intensiv die offenen Ausbildungsstellen und erläutern Sie den Verlauf der Ausbildung in Ihrem Unternehmen. Gehen Sie ins Detail und beschreiben Sie zum Beispiel die Berufsschulart (wöchentlich oder in Blockform), die Ausbildungsinhalte, den innerbetrieblichen Unterricht usw. Stellen Sie die Ausbilder und eventuelle Azubi-Paten vor und glänzen Sie mit zum Beispiel Zielvereinbarungen für Azubis, Umzugsbeihilfen usw. Mit diesen Informationen kann sich der Bewerber ein Bild machen und dieses mit seinen eigenen Vorstellungen abgleichen.

Notizen:

Geben Sie visuelle Einblicke

Erfahrungsberichte von ihren Auszubildenden unterstützend mit Fotos oder Filmen eignen sich besonders für die Rekrutierung von Auszubildenden. Diese Informationen machen ihre Ausbildung anfassbar und zukünftige Bewerber können sich mit den abgebildeten Auszubildenden besser identifizieren.

Notizen:

Bieten Sie einfache Bewerbungsmöglichkeiten an

Haben sich Bewerber nach den ersten Informationen für Sie entschieden, sollten ihnen keine Hürden zur Bewerbung in den Weg gestellt werden. Vermeintlich kleine Informationen über die Bewerbungsunterlagen (das letzte Schulzeugnis oder die Schulzeugnisse der letzten drei Jahre usw.) gelten als Orientierung und werden gerne angenommen. Bieten Sie nicht nur einen Weg für das Einreichen der Bewerbung an; der Bewerber kann sich somit für seinen bevorzugten Bewerbungsweg entscheiden.

Notizen:

Geben Sie zeitnahe Rückmeldungen

Bestätigen Sie zeitnah den Bewerbungseingang und halten Sie den Bewerber über das weitere Verfahren auf dem Laufenden. Sie vermitteln dem Bewerber ein gutes Gefühl und zeigen ihm dass er nicht einer von vielen ist.

Notizen:

3.5 Ausbildungsmarketing mit Social Media

Es liegt nahe, die Beliebtheit von Social Media (z.B. Facebook, Instagram) für die Ansprache von zukünftigen Auszubildenden zu nutzen. Aber vorsichtig! Social Media ist schnelllebig und hat eigene Kommunikationsregeln. Ein halbherzig geführter Auftritt in diesen Kanälen kann schnell Ihr Image schädigen.

Zu großer Aufwand und firmenpolitische Unerwünschtheit sind auf Unternehmensebene oft genannte Gründe gegen ein Engagement. Dass Facebook durchaus funktionieren kann, zeigen einige (wenige) Beispiele (u.a. DFS Deutsche Flugsicherung, Polizei Sachsen). Denn Erfolg stellt sich eben nur bei nachhaltigem Engagement ein. Und Engagement bedeutet, die Community mit spannenden, Mehrwert bietenden Inhalten bei Laune zu halten und Dialog auf Augenhöhe zu führen¹¹. Nur wer sich dessen bewusst ist, sollte den Schritt in Social Media wagen!

Auf der Seite der Zielgruppe sieht es ähnlich aus: Schüler und Auszubildende bringen Facebook einfach nicht mit der Ausbildungsplatzsuche in Verbindung. Facebook wird eher als persönliches, privates soziales Netzwerk genutzt und wahrgenommen. Zudem wird ein Auftritt der Arbeitgeber dort als 'unseriös' und 'unglaublich' wahrgenommen. Mittlerweile bestätigen verschiedene Studien, dass Facebook als Kanal zur Ausbildungssuche keine Akzeptanz in der Zielgruppe gefunden hat.¹²

Die geringe Einstufung der Nutzung von Social Media bezieht sich vor allem auf kleine und mittlere Unternehmen, die wegen der arbeitsintensiven Betreuung von Social Media ihre Kapazitäten meist sinnvoller für andere Maßnahmen aufwenden können.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

3.6 Studenten über Online-Kanäle erreichen

Auch für die Zielgruppe der Studenten gibt es spezielle Jobbörsen. Diese hängen entweder mit der jeweiligen Hochschule zusammen oder sind übergreifend tätig. Teilweise finden sich auch studentische Initiativen (wie Bonding). Offene Stellen (Praktika, studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte, Studienarbeiten, Berufseinstieg) für Studierende sollten sowohl auf der eigenen Homepage als auch auf diesen studentischen Jobbörsen veröffentlicht werden.

¹¹ Vgl. Henner Knabenreich: Studie Azubi-Recruiting Trends: Ausbildungsmarketing per Facebook unseriös. Abfrubar unter: <http://personalmarketing2null.de/2014/06/29/studie-azubi-recruiting-trends-ausbildungsmarketing-per-facebook-unserioes/>

¹² Vgl. ebd.

Der frühzeitige Kontakt mit Studenten ist mittels Ausschreibung von Studienarbeiten oder Praktika möglich. Diese bieten beiden Seiten große Vorteile, zum einen lernt man sich gegenseitig kennen und schätzen, zum anderen kann von Unternehmensseite aus Interesse für branchenspezifische Fragestellungen geweckt werden, die ggf. im Rahmen einer späteren Masterarbeit bearbeitet werden können. Daher sollte der Kontakt auch nach dem Praktikum nicht abreißen, denn so kann beispielsweise gemeinsam das Thema der Abschlussarbeit besprochen und der Übergang ins Berufsleben erleichtert werden.

Hier einige Beispiele studentischer Jobbörsen:

- Absolventa GmbH
www.absolventa.de/
- Jobportal der Universität zu Köln
www.stellenwerk-koeln.de
- Stellenwerk (Universität Hamburg Marketing GmbH)
www.stellenwerk.de
- Studentische Jobbörse der Georg-August-Universität Göttingen
www.uni-goettingen.de/de/studentische-jobboumrse/644.html
- StudentJob International B.V.
www.studentjob.de/

4 Zielgruppe Auszubildende

Sind gute Schulnoten immer noch Einstellungsvoraussetzung oder müssen wir heutzutage vielmehr auf Fähigkeiten und Kompetenzen achten? Schulnoten rücken bei der Bewerberauswahl immer mehr in den Hintergrund – auf soziale Kompetenzen und Fähigkeiten wird verstärkt geachtet. So hat zum Beispiel die Deutsche Bahn ein neues kompetenzorientiertes Auswahlverfahren eingeführt, das durch die Mischung aus Online-Tests und Gesprächen Bewerbern die Möglichkeit gibt, in die Ausbildung integriert zu werden, die ausschließlich bei einer Sichtung von Schulnoten rausgefallen wären.



Auszubildende sind die Fachkräfte von morgen, die wir über eine Berufsausbildung gewinnen möchten. Wegen der tendenziell zurückgehenden Anzahl an Bewerbern, ist es sinnvoll, die eigenen Einstellungskriterien zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Über die eigene Berufsausbildung und die spätere Übernahme in den Fachbereichen werden externe Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten eingespart. Ausbildung lohnt sich!

Die aufgeführten Maßnahmen zeigen Ihnen die Kanäle auf, die Sie für Ihre Auszubildenden-Rekrutierung bespielen können.

Weitere Informationen rund um das Thema „Auszubildende gewinnen“ finden Sie in unserem Praxishandbuch „Berufsausbildung in Verkehrsunternehmen erfolgreich vermarkten“. Die Maßnahmen können natürlich nicht nur für die Gewinnung von Auszubildenden angewendet werden. Das Handbuch können Sie hier bestellen oder herunterladen:

www.vdv-akademie.de/projekte/proves-professionalisierung-von-dienstleistungsarbeit/ausbildungsmarketing.html



4.1 Jugendmagazine

Mit Anzeigen in Jugendmagazinen können Sie Ihre Informationen rund um die Ausbildung zielgruppengerecht aufbereiten. Neben klassischen Anzeigenformaten bietet z.B. die Zeitschrift 'Spiesser' zahlreiche Möglichkeiten an, Ihr Unternehmen attraktiv zu präsentieren. Die Jugendzeitschrift berichtet unter anderem über Unternehmensbesichtigungen, führt Interviews mit Auszubildenden und Personalern durch und veröffentlicht Ihre Stellenausschreibungen. 'Spiesser' hat eine Druckauflage von 400.000 Exemplaren und eine Reichweite von 650.000 Lesern im Alter von 14 bis 24 Jahren. Sie erscheint sechs Mal im Jahr und wird kostenlos an Schulen und Hochschulen ausgelegt. Die Zeitschrift wird unter professioneller Anleitung von Jugendlichen für Jugendliche gemacht.

Über die folgende Homepage erhalten Sie weiterführende Informationen: www.spiesser.de

Eine weitere Jugendzeitschrift, die Unternehmensanzeigen veröffentlicht, ist die Zeitschrift yaez, die in vielen Schulen kostenlos ausliegt: www.yaez.com



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

4.2 Vom Praktikanten zum Auszubildenden

Durch ein Praktikum kann der potenzielle Bewerber prüfen, ob sein Bild mit der Realität des Berufes und des Arbeitslebens übereinstimmt. Auch der Betrieb profitiert von einem Praktikum. Er erhält einen wesentlich besseren Einblick in die Fähigkeiten und Kompetenzen als es Schulnoten wiedergeben. Bei den Kosten und Nutzen eines Praktikums überwiegt der Nutzen, auch wenn Praktikanten eingearbeitet werden müssen, was eine intensive Betreuung durch Mitarbeiter voraussetzt. Diesem Einsatz kann aber ein gewinnbringender Erfolg entgegenstehen; dann wenn im Anschluss ein Ausbildungsvertrag zustande kommt und sich das Unternehmen dadurch die Ausschreibungskosten spart. Die aufgeführte Checkliste zeigt Ihnen die wichtigsten Schritte für die Durchführung von Praktika (vgl. BMWi Fachkräfte finden) auf.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)



Checkliste für die Durchführung von Praktika

Veröffentlichung der Praktikumsstelle auf der eigenen Unternehmenshomepage / auf Online-Portalen wie jobboerse.arbeitsagentur.de ; meinpraktikum.de ; meinstadt.de

Notizen:

Bestimmung der Personale, die die Praktikantenbetreuung übernehmen sollen

Notizen:

Zusammenstellung von angemessenen Aufgaben, die Aufschluss über eine Eignung der Praktikantin oder des Praktikanten für die von Ihnen angebotene Ausbildung geben kann (in Absprache mit der Schule)

Notizen:

Abstimmung des Zeitrahmens des Praktikums mit der Schülerin /dem Schüler und mit der Schule

Notizen:

Erstellung und Besprechung des Praktikumsplans mit der Schülerin/dem Schüler

Notizen:

Erläuterung der Verhaltensregeln und Sicherheitsbestimmungen

Notizen:

Konkretes Angebot der Unterstützung bzw. Aufforderung zur rechtzeitigen Nachfrage bei auftretenden Problemen oder Unsicherheit

Notizen:

Durchführung eines Abschlussgesprächs und ggf. Ausbildungsangebot

Notizen:

Ausstellung einer Praktikumsbescheinigung bzw. eines (möglichst individuell gefassten) qualitativen Praktikumszeugnisses

Notizen:

4.3 Berufsausbildung mit anschließender Übernahme

Viele Unternehmen werben bereits in ihrer Stellenausschreibung mit Übernahmen in ein festes Anstellungsverhältnis nach Beendigung der Ausbildung. Das wirkt verlockend und motivierend auf zukünftige Auszubildende. Wer die Entwicklung der Auszubildenden erst einmal abwarten möchte oder über den Bedarf einstellt, kann z.B. in einer Betriebsvereinbarung die Übernahmen nach der Ausbildung mithilfe eines Notenschlüssels staffeln.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

4.4 Aktionen

Warum nicht mal eine besondere Aktion für Bewerber veranstalten; wie zum Beispiel ein Speed-Dating im Hochseilgarten? Die Jobbörse Kalaydo hatte im Dezember 2013 hierzu aufgerufen. Unternehmensvertreter standen auf Hochseilgarten-Plattformen für die zahlreichen Bewerber bereit und konnten Speed-Datings mit jeden Einzelnen durchführen. Solche exklusiven Veranstaltungen sprechen sich rum und begeistern die Bewerber. Sie gewinnen an positivem Image dazu. Diese besonderen Veranstaltungen organisieren unter anderem die Industrie- und Handelskammern der jeweiligen Städte sowie Jobbörsen wie „Kalaydo“.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

4.5 Schulpartnerschaften

Treten Sie frühzeitig mit potentiellen Auszubildenden in Kontakt und stellen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Ausbildungsberufe vor. Auch können Sie die Vorstellung in Form von Workshops wie zum Beispiel Bewerbungstrainings durchführen. Somit bleiben Sie in den Köpfen der Jugendlichen bzw. der zukünftigen Bewerber fest verankert.

Praxisbeispiel:

Seit 2009 führt die Hamburger Hochbahn AG mit dem Hamburger Gymnasium Ohmoor eine Projektwoche durch, in der die Schüler 'hinter die Kulissen' der HOCHBAHN schauen. Das Unternehmen HOCHBAHN wird bei den Schülern bekannter und es werden die Voraussetzungen für den Übergang von Schule zu Beruf und Studium aufgezeigt.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

4.6 Nutzung der Kundenbeziehungen

Viele Schüler nehmen das SchülerTicket für den Weg zur Schule wie auch in ihrer Freizeit in Anspruch. Ihre Kundencenter sind die ersten Anlaufstellen für die Jugendlichen. Nutzen Sie diese Gelegenheit und werben Sie bereits in Ihren Kundencentern für die Ausbildung in Ihrem Unternehmen oder legen Sie beim Versand der Informationen für die SchülerTickets auch einen Flyer zur Ausbildung bei.



Wirksamkeitsskala (0= weniger wirksam / 10= sehr wirksam)

5 Zielgruppe Quereinsteiger

Die größte Personengruppe in vielen Verkehrsunternehmen, die der Quereinsteiger, ist sehr heterogen. Die Tätigkeitsbereiche dieser Zielgruppe sind breit gefächert; so werden sie als Straßenbahn- und Busfahrer, als Triebfahrzeugführer wie auch als Servicemitarbeiter oder als Sachbearbeiter eingesetzt.

Laut VDV-Akademie Gutachten „Personalbedarf und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 bis 2020“ wird bis 2020, nach Qualifikationen betrachtet, der überwiegende Teil des Einstellungsbedarfs (51 %) bei angelernten Beschäftigten, den „Quereinsteigern“, gesehen. Das sind Personen mit überwiegend nicht branchenbezogenen, fachfremden Qualifikationen, die nach entsprechender Qualifizierung und Einarbeitung insbesondere im Fahrdienst und im Kundenservice eingesetzt werden.

Das Ergebnis der Studie bezieht sich auf die Verkehrsunternehmen des ÖPNV. Diese Zielgruppe ist demnach nicht zu vernachlässigen. Viele der in dem vorliegenden Konzept aufgeführten Maßnahmen gelten auch für diese Zielgruppe.

Die folgende Abbildung zeigt Ihnen den Einstellungsbedarf von Verkehrsunternehmen 2014 bis 2020 (kumuliert) nach Qualifikationen. Mehr hierzu finden Sie auch unter www.vdv-akademie.de/publikationen/branchenberichte/personalbedarf-und-arbeitsmaerkte-der-verkehrsunternehmen-2014-bis-2020/:

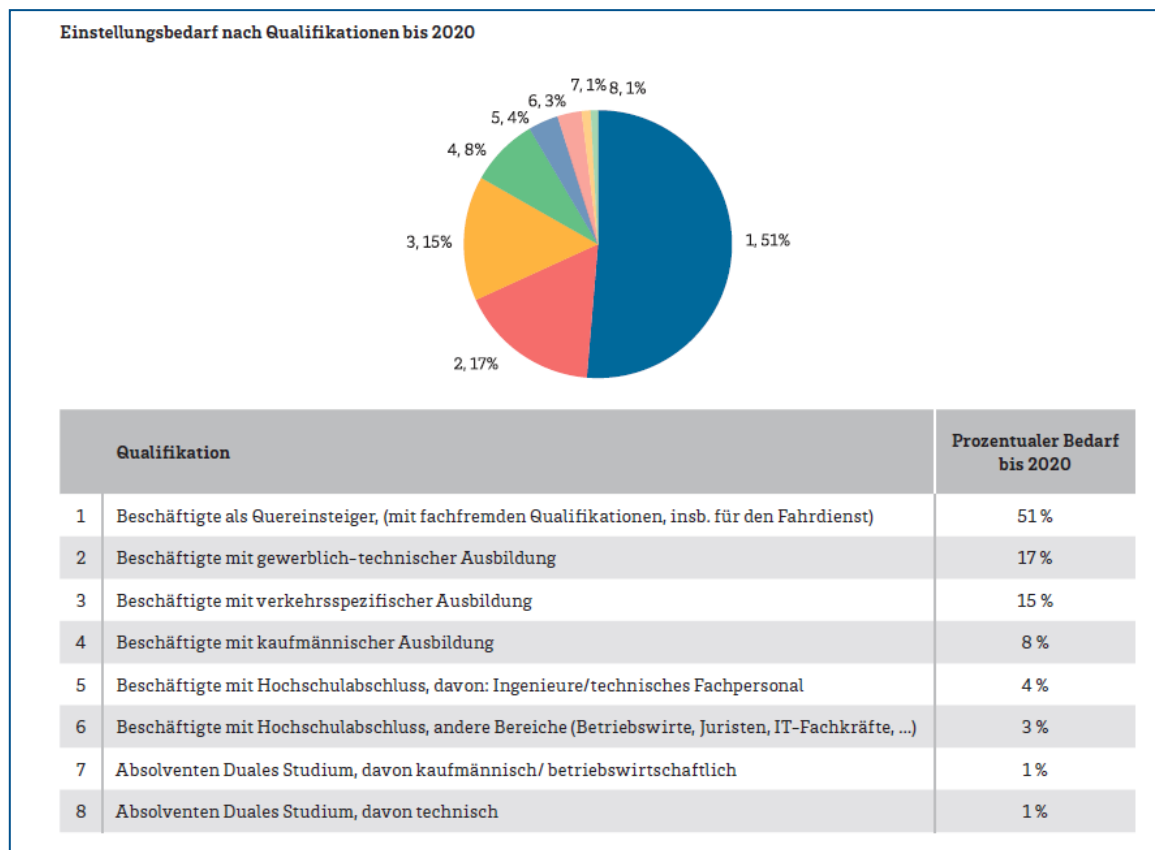


Abbildung 3: VDV-Akademie (Hrsg.): Gutachten Personalbedarf und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 bis 2020.

6 Zielgruppe Fachkräfte und Studenten & Hochschulabsolventen

Die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen wird zu einer immer größeren Herausforderung – auch für Verkehrsunternehmen in Deutschland¹³. Insbesondere die demografischen Entwicklungen, der zunehmende Fachkräftemangel in den MINT-Bereichen¹⁴, die wachsende Akademisierung und der Rückgang der Ausbildungszahlen erfordern zielgruppenorientierte Maßnahmen, um die richtigen Kandidaten anzusprechen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Zielsetzung des Personal- und Hochschulmarketings besteht darin, Rekrutierungsmaßnahmen so umzusetzen, dass potenzielle Bewerber das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen, sich auf die offenen Stellenausschreibungen bewerben und langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Ein zielgerichtetes Personal- und Hochschulmarketing ist daher ein wichtiger Faktor für die aktive Unterstützung des Rekrutierungsprozesses, um sicher zu stellen, dass dem Unternehmen die richtigen Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen. Neben der Gewinnung von externen Fachkräften steht aber auch verstärkt die Bindung und Weiterentwicklung der bestehenden Mitarbeiter im Fokus.

Eine besondere Herausforderung in der Verkehrsbranche stellt das Image in der Öffentlichkeit und bei den Bewerber-Zielgruppen dar. Oft werden behördliche Strukturen und wenig Flexibilität, wenngleich aber auch ein sicherer Arbeitsplatz, mit Verkehrsunternehmen verbunden. Außerdem fehlt es an repräsentativen Endprodukten, positiven Assoziationen und Möglichkeiten für Auslandseinsätze im Vergleich zur Automobil- und Luftfahrtbranche. In der Außenwahrnehmung ist der Fahrdienst das Gesicht von Verkehrsunternehmen, so dass es unter technischen Fachkräften einschließlich Ingenieuren an Bekanntheit und Attraktivität als Arbeitgeber mangelt. Für das Kerngeschäft wird eine große Anzahl an Fahrpersonal benötigt, welche zumeist aus verkehrsfremden Branchen und Berufen rekrutiert werden, was zu Schwankungen der Bewerbungen durch die Abhängigkeit der Konjunktur und damit des Bedarfs der Industrie und der übrigen Dienstleistungsbranche führt.

6.1 Interne und externe Maßnahmen

Gesucht werden bei der HOCHBAHN vor allem Mitarbeiter für den Betriebsdienst im Bus- und U-Bahn-Bereich, Handwerker sowie Ingenieure und Mitarbeiter für den Verwaltungsbereich.

¹³ siehe „Gutachten Personalbedarf und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 – 2020“ des VDV. Abrufbar unter: <http://www.vdv-akademie.de/chronik/eintraege/personalbedarf-bei-bus-und-bahn-30000-neueinstellungen-bis-2020/>

¹⁴ Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik

6.1.1 Gast- sowie Fachvorträge und Vorlesungen

Der VDV hat einen Arbeitskreis für Lehrbeauftragte ins Leben gerufen, der aus Hochschullehrern und wissenschaftlichen Mitarbeitern an Hochschulen besteht. Aktuelle Themen werden in diesem Kreis besprochen und Projekte für Studierende konzipiert. Im Rahmen der Ausschreibung und Bewerbung der VDV-Personalbörse 'Connected' sowie der Projektwoche 'Sommeruniversität' werden über die Hochschullehrer gezielt potentielle studentische Teilnehmer angesprochen und die Veranstaltungen vermarktet.

Praxisbeispiel:

Bei der Hamburger Hochbahn halten Mitarbeiter Vorträge und Vorlesungen an den relevanten Zielhochschulen und weisen dabei auch auf die offenen Stellenausschreibungen im Unternehmen hin.

6.1.2 Internes Fachpatenkonzept

Durch das vor einigen Jahren eingeführte Fachpatenkonzept bei der HOCHBAHN hat jeder Fachbereich einen fest definierten Ansprechpartner, der als Multiplikator hinsichtlich des Hochschulmarketings agiert sowie Ansprechpartner für die Betreuung von Studenten im eigenen Bereich ist. Die Fachpaten halten außerdem Kontakt mit für den Bereich relevanten Hochschulvertretern oder vermitteln die fachlich richtigen Ansprechpartner innerhalb des Unternehmens.

6.1.3 Studienarbeiten und Praktika

Eine weitere Möglichkeit, Studenten für Ihr Unternehmen zu gewinnen, ist die Durchführung von Studienarbeiten. Hier ergibt sich eine „Win-win-Situation“. Nicht nur der Student lernt während der Studienarbeit Ihr Unternehmen kennen; auch Sie haben die Möglichkeit sich von der Arbeitsweise und den Kompetenzen des Studierenden ein Bild zu machen. Eine Studienarbeit muss allerdings intensiv betreut werden; so sollte der Fachbereich und die direkten Ansprechpartner genauestens instruiert werden.

7 Mitarbeiterbindung

Personalgewinnung ist die Grundlage für die Lebensphasenorientierte Personalarbeit. Dieses komplexe Thema soll hier nur angerissen werden und erste Ansatzpunkte geliefert werden.

Im Sinne der lebensphasenorientierten Personalplanung gehören zur Mitarbeiterbindung die Themen Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, Karriere- und Laufbahnplanung, Leistungsmanagement und Vergütung, Wissenmanagement, Qualifizierung und Training sowie Gesundheitsmanagement. Zur Karriere- und Laufbahnplanung wurde das System beruflicher Bildungswege für den ÖPNV und den Schienengüterverkehr (SyBil) erarbeitet und beständig fortgeführt, weitere Informationen finden Sie auf den [Webseiten der VDV-Akademie](#)¹⁵. Im Folgenden wird näher auf die Themen Gesundheitsmanagement, Mitarbeiterqualifizierung und Wissensmanagement eingegangen.

7.1 Gesundheitsmanagement

„Gemeinsam kann man viel bewegen!“ – Das Betriebliche Gesundheitsmanagement der HOCHBAHN

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) umfasst die Lenkung, Entwicklung und Gestaltung betrieblicher Prozesse und Strukturen, um Arbeit, Organisation und das Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten. Ziel ist es, die persönlichen Ressourcen der Beschäftigten zu stärken und im Gegenzug dazu die Belastungen zu reduzieren. Gute Arbeitsbedingungen wirken sich nicht nur positiv auf die Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter aus, sondern erhöhen auch die Produktivität, Qualität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Im Sinne der Corporate Social Responsibility wirkt sich ein gutes Gesundheitsmanagement positiv auf das Unternehmensimage aus. Gerade die Reputation ist angesichts der demografischen Entwicklung und dem damit einhergehenden Kampf um qualifizierte Nachwuchskräfte nicht zu unterschätzen.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement der HOCHBAHN verankert gesundheitsrelevante Aspekte im Managementsystem und bündelt sie zu einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur – mit einer hohen Sozial- und Gesundheitskompetenz der Führungskräfte sowie gesundheitsbewusst agierenden Beschäftigten. Neben der Kompetenzerweiterung der Führungskräfte binden Workshops zur Verbesserung der Arbeitssituation die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Das verhaltenspräventive Programm GESUNDHEIT *plus* gibt Hilfestellung, Belastungen des Alltags durch eine gesunde Lebensweise auszugleichen. Gesundheitsmodule in der (betrieblichen) Ausbildung und die beiden Schwerpunkte „psychische Belastungen“ und „Ernährung“ runden das Gesundheitskonzept des Unternehmens ab. Die Maßnahmen erhöhen die Arbeitszufriedenheit und geben jedem Mitarbeiter konkrete Hilfestellung für die Erhaltung der eigenen Gesundheit – auch über das Arbeitsleben hinaus. Beteili-

¹⁵ VDV-Akademie (Hrsg.): SyBil – Das System beruflicher Bildungswege für den ÖPNV und den Schienengüterverkehr. [Url: http://www.vdv-akademie.de/projekte/sybil-system-beruflicher-bildungswege/](http://www.vdv-akademie.de/projekte/sybil-system-beruflicher-bildungswege/).

gung der Mitarbeiter an betrieblichen Planungen und Entscheidungen, z.B. in Fragen der Aufgabengestaltung, die Integration von Gesundheitsfragen in die alltägliche Führungspraxis und die Geschäftsprozesse sowie ein menschliches Miteinander sind die Grundpfeiler eines „gesunden Unternehmens“ jeder Größenordnung. Maßnahmen der betrieblichen Verhaltensprävention sowie der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung ergänzen hierbei die vorgeschriebenen Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Sozialleistungen für Beschäftigte mit bestimmten Problemlagen (z.B. Alleinerziehende) sind eine wertvolle Unterstützung und ein Zeichen der Wertschätzung. Gerade für kleinere Unternehmen bieten sich hierfür Kooperationen mit externen Dienstleistern in der Region an.

Der Maßnahmenkatalog des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der HOCHBAHN basiert auf sieben Säulen:

1. Kompetenzerweiterung der Führungskräfte

Seit Ende 2013 haben alle Führungskräfte an einem Seminar teilgenommen, das die Grundlagen gesundheitsorientierter Führung vermittelt. Sie lernen die Möglichkeiten und Grenzen ihres Handelns kennen und bekommen vermittelt, wie sie langfristig Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter nehmen können. Darüber hinaus erfahren sie, wie sie als Führungskräfte gesunde Arbeitsbedingungen gestalten und zugleich selbst „gesunde Beispielgeber“ sein können. Diese Grundlagenseminare sind seit 2014 fester Baustein im Rahmen der Führungskräfteentwicklung und tragen somit zur Kompetenzerweiterung der HOCHBAHN-Führungskräfte bei.

2. Einbindung von Mitarbeitern

Die zweite Säule bilden die Gesundheitsworkshops für Mitarbeiter. Sie helfen, sowohl die Gesundheit der Mitarbeiter als auch die allgemeine Arbeitszufriedenheit zu fördern sowie die Arbeits- und Organisationsbedingungen zu verbessern. Signalisiert ein Unternehmensbereich Bedarf an einem Workshop, finden im Abstand von vier Wochen zwei vierstündige Gesundheitsworkshops statt. Daran nehmen acht bis zwölf Kolleginnen und Kollegen des Bereichs teil. Sie sind Experten des Arbeitsalltags, Repräsentanten der jeweiligen Abteilung und zugleich Sprachrohr ihrer Kollegen. Mit Hilfe eines externen Moderators untersuchen sie im ersten Schritt ihren Arbeitsalltag nach positiven wie belastenden Aspekten und analysieren die Arbeitsorganisation, die Zusammenarbeit von Kollegen und Führungskraft und das persönliche Verhalten. Was belastet und wo liegen die Ursachen? Die teilnehmenden Mitarbeiter bestimmen und priorisieren die wichtigsten Faktoren. In einer zweiten Workshoprunde bearbeiten sie intensiv die ausgewählten Belastungsfaktoren. Die Moderatoren geben zwar Hilfestellung, aber die Mitarbeiter bestimmen die Themen selbst und entscheiden, welche Vorschläge sie den Vorgesetzten präsentieren. Acht Wochen nach „Veröffentlichung“ werden die Workshop-Teilnehmer über den Sachstand informiert und nach spätestens sechs Monaten über den Stand der Umsetzung. Die Mitarbeiter partizipieren an der Gestaltung der Arbeitsprozesse und -bedingungen, bringen sich selbst als Experten in konkrete Frage- und Aufgabenstellungen ein und erarbeiten schließlich gezielt Lösungsansätze. Über die Umsetzung ihrer Anregungen und Lösungsvorschläge erhalten sie regelmäßig Rückmeldung. Vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement profitieren somit alle: das Unternehmen und seine Mitarbeiter.

3. Gesundheitsförderungsmaßnahmen

Das Programm „Gesundheit plus“ ist die dritte Säule im Betrieblichen Gesundheitsmanagement der HOCHBAHN. Das breit gefächerte Programm ist im März 2012 an den Start gegangen und bietet eine Vielzahl von internen und externen Kursen zu gesundheitsrelevanten Themen wie Ernährung, Bewegung, Entspannung und Suchtentwöhnung sowie spezielle Schulungen, beispielsweise zum besseren Leben mit dem Schichtdienst. Gesundheitstage ergänzen das Programm. Durch die Bündelung des Angebotes wird allen Mitarbeitern ein niedrigschwelliger Zugang ermöglicht: Dort finden sich unter anderem Angebote des Betriebsärztlichen Dienstes, der Sozialberatung und des Betriebssport und auch externe Ansprechpartner und Institutionen.

4. Gesundheitsmodule in der (betrieblichen) Ausbildung

Auch für junge Menschen in der beruflichen Erstausbildung hat die HOCHBAHN ein Gesundheitsmodul initiiert. An der Schulung nehmen alle Auszubildenden und dualen Studenten teil, die 2011 oder später ins HOCHBAHN-Berufsleben eingestiegen sind. Auf dem Plan stehen zwei Schulungstage im ersten und ein Schulungstag im zweiten Lehrjahr. Zu den Inhalten gehören Informationen zur Gesundheit allgemein sowie zur Ernährung, aber auch Themen wie Prüfungsangst oder der Umgang mit Stress. Gesundheit in der Ausbildung ist bei der HOCHBAHN aber nicht nur für Azubis relevant. Ein weiteres Gesundheitsmodul richtet sich gezielt an die Kolleginnen und Kollegen, die zum Bus- oder Zugfahrer im Betriebsdienst ausgebildet werden. Zu dieser Ausbildung gehört seit 2012 als fester Bestandteil ein Seminartag mit Themen aus den Bereichen Bewegung, Ernährung, Entspannung und psychosoziale Gesundheit. Alle Inhalte werden unter besonderer Berücksichtigung der gesundheitlichen Herausforderungen des Schichtdienstes beleuchtet. Seit Ende 2013 wird ein ebenfalls ein dreitägiges Modul für die Auszubildenden zur Fachkraft im Fahrdienst pilotiert.

5. Hilfestellungen zum Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern

Steigende Anforderungen in der Arbeitswelt führen heute zu veränderten psychischen Belastungen der Mitarbeiter. Die HOCHBAHN bereitet ihre Führungskräfte deshalb auf den Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern vor und gibt ihnen Hilfestellungen. Ziel ist dabei nicht, Führungskräfte zu innerbetrieblichen Diagnostikern und Therapeuten auszubilden, sondern sie zu befähigen, psychische Belastungen zu erkennen. Sie müssen wissen, wie sie die betroffenen Mitarbeiter richtig ansprechen und wo es für sie professionelle Hilfe gibt. Dafür müssen sie ihre Verantwortung, aber auch deren Grenzen kennen. Nach Testphase und Evaluierung ist dieses Angebot seit Herbst 2012 fest etabliert und um Reflexionsrunden erweitert. Doch nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst, erfahren vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten, von gezielten Stressbewältigungstrainings, über die Schulung von Psychologischen Ersthelfern bis hin zur Unterstützung bei der Vermittlung von Therapieplätzen in psychischen Krisen, wie z.B. bei Posttraumatischen Belastungsstörungen.

6. Gesunde Ernährung

Das HOCHBAHN-Konzept zum Thema gesunde Ernährung baut auf Sensibilisierung und Information: Seit September 2012 sind alle Speisen- und Getränkeangebote in den HOCH-

BAHN-Pantrys gekennzeichnet. Mit dieser Maßnahme will das Unternehmen seinen Mitarbeitern natürlich kein schlechtes Gewissen machen, sondern vielmehr über gesunde Ernährung aufklären. Darüber hinaus gibt es ein Aktionsprogramm mit einzelnen Gesundheitstagen.

7. Bereichsspezifischen Themen

Unterschiedliche Zielgruppen im Unternehmen erfordern maßgeschneiderte Angebote, Kommunikationswege sowie eine andere Ansprache. Aus diesem Grund versuchen wir die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, da abzuholen, wo sie stehen. Bereichsspezifische Maßnahmen gehören daher zum Maßnahmenkatalog und werden auch zukünftig ein fester Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der HOCHBAHN sein. Darüber hinaus wird kontinuierlich an der Weiterentwicklung und Optimierung der Angebote gearbeitet.

7.2 Mitarbeiterqualifizierung

Die Mitarbeiterqualifizierung ist ein zentraler Bestandteil der Personalentwicklung. Ausgerichtet an den strategischen Unternehmenszielen stellt diese sicher, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den heutigen und zukünftigen arbeitsplatzbezogenen fachlichen und persönlichen Anforderungen gerecht werden können. Darüber hinaus ist ein umfassendes Weiterbildungsangebot ein wichtiges Element, um die Identifikation mit dem Unternehmen, den bereichsübergreifenden Austausch, die Motivation sowie die Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern und somit einen entscheidenden Beitrag zur Mitarbeiterbindung zu leisten.

Als Planungsgrundlage für die Erstellung eines umfassenden Qualifizierungsangebotes dienen regelmäßige Bedarfserhebungen in den Unternehmensbereichen sowie neue Impulse aus dem Weiterbildungsmarkt. Neben verpflichtenden Programmen für Führungskräfte, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Auszubildende/Duale Studenten ist ein allgemeines Angebot zu verschiedenen Fachtrainings sowie zur Weiterentwicklung von persönlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen empfehlenswert. Ergänzend zu den Standardangeboten ist eine auf den individuellen Entwicklungsbedarf zugeschnittene Weiterbildung sinnvoll. Hierzu zählen zum Beispiel individuelle Coachingmaßnahmen, Mentoring oder kollegiale Fallberatungen. Zur Förderung der Weiterentwicklung eines Teams können auch Teambuildingmaßnahmen angeboten werden, bei denen die Ziele, Inhalte und Methoden aus den teamspezifischen Anforderungen abgeleitet werden.

Die Hamburger Hochbahn AG verfügt über ein umfassendes, an der Unternehmensstrategie ausgerichtetes Personalentwicklungsangebot, welches alle zuvor beschriebenen Aspekte abbildet. Im Rahmen der betrieblich bedingten Weiterbildung stellt beispielsweise ein umfangreiches internes Weiterbildungsprogramm, das jährlich erscheint, die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher. Die Seminare können sowohl als geschlossene Veranstaltungen für fest definierte Gruppen als auch als offene Veranstaltungen, in denen Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen voneinander und miteinander lernen, besucht werden.

Darüber hinaus unterstützt die HOCHBAHN die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, die aus persönlichem Interesse angestrebt werden. Hierzu hat die HOCHBAHN das Angebot eines Weiterbildungsprogramms entwickelt, das ausschließlich in der Freizeit stattfindet. Ziel ist es, einem jedem Mitarbeiter den Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen.

Zusammenfassend sollten Qualifizierungsangebote an den strategischen Unternehmenszielen ausgerichtet sein. Basis für die Erstellung eines Qualifizierungsangebotes ist die interne Bedarfserhebung. Neben einer Auswahl an Standardprogrammen empfiehlt es sich, Qualifizierungsmaßnahmen, die auf den individuellen Entwicklungsbedarf ausgerichtet sind, anzubieten. Ein attraktives Weiterbildungsangebot trägt insbesondere vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens entscheidend zur Mitarbeiterbindung bei.

Die VDV-Akademie bietet verschiedene Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung für alle Personengruppen in Verkehrsunternehmen an. Sämtliche Qualifizierungen fördern neben der fachlichen Wissens- und Handlungsorientierung die sozialen und persönlichen Kompetenzen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, z.B. in den Bereichen Führung, Kommunikation, Konflikt handhabung. Es werden Lehrgänge mit Abschlüssen vor den Industrie- und Handelskammern als auch mit anerkannten Branchenzertifikaten angeboten. Die VDV-Akademie führt sowohl betriebsübergreifende Lehrgänge als auch auf die speziellen Bedarfe einzelner Unternehmen aufbereitete und abgestimmte Qualifizierungen durch.

Für weitere Informationen: www.vdv-akademie.de

7.3 Wissensmanagement

Wissenstransfer bzw. Wissensmanagement ist wichtig für die Einarbeitung und die Bindung von Beschäftigten. Die Bereitschaft von Unternehmen zum Wissenstransfer ist eine Gegenstrategie zur „Eigenbrötlerlei“ und falschem Ehrgeiz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Motivation zu einem geregelten Wissenstransfer sollte von der Führungskraft bestärkt und systematisch unterstützt werden. Sie wird insbesondere dann gefördert, wenn allen der Nutzen für sich und das Unternehmen bewusst ist. Wissensmanagement macht Unternehmen wettbewerbsfähiger und kann Arbeitsplätze sichern. Es fördert Zusammenarbeit und Kompetenz in Teams und verstärkt die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen.

Im Kern geht es darum, alle Beschäftigten darin zu motivieren, ihr erworbenes Fachwissen und ihr, in vielen Berufsjahren gespeichertes, spezielles Erfahrungswissen, zu dokumentieren und weiterzugeben. Es gibt viele Möglichkeiten, vorhandenes, in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter archiviertes Wissen, auf andere Beschäftigte, z.B. Stellennachfolger oder Auszubildende, zu übertragen. Dies kann beispielsweise durch Lern-Tandem, kollegiales Coaching oder Wissensmessen erfolgen. Für die Dokumentation von Wissen eignen sich z.B. betriebliche Wissenslandkarten oder Job-Maps.

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nur dann in der Lage sein, ihre Aufgaben fachlich gut und exzellent zu erledigen, wenn der Transfer insbesondere des speziellen Erfahrungswissens, mit all den Tricks und Kniffen, die es in sich birgt, gelingt.

Der VDV hat in seiner Mitteilung 7037 von 9/2014 „Leitfaden Wissensmanagement und Kompetenzplanung für Führungskräfte“ die erforderlichen Voraussetzungen und Verfahren eines erfolgreichen betrieblichen Wissensmanagements dokumentiert.

Bildverzeichnis

Abbildung 1: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots.	22
Abbildung 2: u-form Testsysteme (Hrsg.): Azubi-Recruitingtrends 2014.	46
Abbildung 3: VDV-Akademie (Hrsg.): Gutachten Personalbedarf und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 bis 2020.	57

Fotos: eigene Bilder, Fotolia

Impressum

VDV-Akademie e. V.

Kamekestraße 37-39 · 50672 Köln
T 0221 57979-173 · F 0221 57979-8173
akademie@vdv.de · www.vdv-akademie.de

Ansprechpartner

Michael Weber-Wernz
T 0221 57979-171
F 0221 57979-8171
weber-wernz@vdv.de

Nina Börgel
T 0221 57979-175
F 0221 57979-8175
boergel@vdv.de

Stefan Hilger
T 0221 57979-179
F 0221 57979-8179
hilger@vdv.de

VDV-Akademie e. V.

Kamekestraße 37-39 · 50672 Köln

T 0221 57979-173 · F 0221 57979-8173

akademie@vdv.de · www.vdv-akademie.de
