

# Im Wettbewerb um Nachwuchskräfte

## Innovative Rekrutierungsstrategien der Deutschen Bahn

**KATRIN SÜNDERHAUF**

Dipl.-Psych., Leiterin Grundsätze Schülerrecruiting und Recruiting Schüler und Fachkräfte Region Ost der Deutschen Bahn, Berlin

**Die Besetzung von Ausbildungsplätzen ist angesichts sinkender Bewerberzahlen für die Deutsche Bahn als einer der größten Ausbilder Deutschlands eine bedeutende Herausforderung. Im Beitrag werden die vielfältigen Maßnahmen vorgestellt, mit denen es dem Konzern gelingt, Auszubildende zu gewinnen.**

### Herausforderungen beim Wettbewerb um Auszubildende

2016 stellt die Deutsche Bahn (DB) rund 3.600 Nachwuchskräfte ein. Für Schulabgänger/-innen gibt es ca. 3.250 Ausbildungsplätze und ca. 350 duale Studienplätze. Insgesamt erlernen im Konzern rund 11.000 Nachwuchskräfte einen von 50 Berufen wie z. B. Elektroniker/-in, Fahrdienstleiter/-in, Gleisbauer/-in, IT-Systemkauffrau/-mann, Lokführer/-in, Koch/Köchin, Kauffrau/-mann für Verkehrsservice oder Elektroniker/-in für Betriebstechnik.

Durch den demografisch bedingten Rückgang an Schulabgängerinnen und Schulabgängern und eine wachsende Studierneigung wird es selbst für einen der größten Ausbilder Deutschlands schwieriger, angebotene Ausbildungsstellen zu besetzen. Die DB erhält zwar jährlich ca. 70.000 Bewerbungen für diese Ausbildungsplätze, aber die Verteilung der Bewerber/-innen auf die regional verstreuten Vakanzen oder die weniger bekannten Berufe ist nichtsdestotrotz eine Herausforderung. Fehlende Passgenauigkeit aufgrund unkonkreter Vorstellungen vom Beruf und mangelnde Qualität der Bewerbungen stellen die größten Schwierigkeiten im Recruiting dar. Zudem gibt es regionale Unterschiede: Im Süden und Westen ist die Konkurrenz um die Schulabgänger/-innen größer.

Im Wettbewerb um Nachwuchskräfte geht es nicht nur darum, die passenden Talente zu entdecken, sondern das Augenmerk der Jugendlichen auch auf die oftmals nicht so bekannten Berufe wie Fahrdienstleiter/-in und Kauffrau/-mann für Verkehrsservice zu lenken. Zudem soll ihr Interesse für Service- und Gastronomieberufe sowie vermeintlich körperlich anstrengende Tätigkeiten geweckt werden. Meist haben die Schüler/-innen keine realistischen Informationen über die Ausbildungsinhalte.

### Personalmarketing und Recruiting – Talent Acquisition als 360-Grad-Ansatz

Ihre Rekrutierungsmaßnahmen richtet die DB an den Lebenswelten der Jugendlichen aus. Sowohl was den allgemeinen Medienkonsum als auch was die aktive Suche nach Arbeitgeberinformationen angeht: Nach Erkenntnissen der DB-Marktforschung spielen Print-Medien bei der jüngeren Zielgruppe eine untergeordnete Rolle. Der Online-Konsum dominiert, Fernsehen wird zunehmend vom Online-Bewegtbild verdrängt. Über Social Media, Out-of-home-Werbung und Online-Werbung werden Schüler/-innen direkt in ihrer Lebenswelt erreicht. Zudem ist bekannt, dass bei der Entscheidungsfindung für die Jugendlichen das persönliche Umfeld (insbesondere die Eltern) eine wichtige Rolle spielt (vgl. Vodafone Stiftung 2014).

2016 hat die DB daher erstmals auch Eltern gezielt angesprochen. Anzeigenmotive mit ratlos schauenden Jugendlichen und Texten wie »Ist der Berufseinstieg Ihres Sohnes/Ihrer Tochter auch so durchdacht?« weisen auf die Karriereseite der DB hin. Eltern sollen so in die Lage versetzt werden, ihren Kindern bei einer der wichtigsten Entscheidungen im Leben zu helfen. Die Marketingkampagne ist sowohl auf Deutsch als auch auf Türkisch, Russisch und Polnisch über Print, Online und Hörfunk präsent.

Auf der Karriereseite der DB finden sich alle für die Zielgruppen relevanten Informationen, z. B. zu den 50 verschiedenen Berufsausbildungen oder den aktuell verfügbaren Jobs sowie zum Arbeitgeber Deutsche Bahn. Die DB verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz der Personalgewinnung, um permanent an den Zielgruppen dranzubleiben. Das Credo heißt »always on«. Die Aktivitäten werden zudem ständig weiterentwickelt und an die Veränderungen am Arbeitsmarkt angepasst. Ein Beispiel dafür ist die Nutzung von Virtual-Reality-Brillen, um über die Berufe noch direkter informieren zu können. Diese Technologie kommt seit 2015 auf Messen und Events der DB zum Einsatz und zieht viele Jugendliche an, die sich von der DB als innovativen Arbeitgeber überzeugen lassen. Damit reagiert die DB auf das Interesse der jüngeren Zielgruppe an Information mit gleichzeitig hohem Unterhaltungswert mit einer State-of-the-art-Technologie.

## Kommunikation auf allen Kanälen

Für die junge Zielgruppe der Schüler/-innen und Hochschulabsolventinnen und -absolventen konnte die DB ihre digitalen Angebote erfolgreich ausbauen: Das Karriereportal der DB hatte im letzten Jahr rund vier Millionen Besuche. Der Facebook-Kanal zählt rund 159.000 Fans, der Twitter-Kanal über 12.600 Follower. Ansprechende Social-Media- und Internet-Auftritte sind in Zeiten von »always on« unverzichtbar.

Wollen potenzielle Bewerber/-innen genauer wissen, wie ihr künftiger Arbeitsplatz aussieht oder wer ihre Kolleginnen und Kollegen sein werden, ist der Blog *DB-Unplugged.de* interessant. Der Blog ermöglicht eine Peer-to-peer-Kommunikation von Azubis zu Schülerinnen und Schülern. In selbst verfassten Blogeinträgen berichten Azubis über ihren Alltag während der Ausbildung. Das Besondere ist, dass der Blog mit Spotify und Playlisten verbunden ist. Das bringt Information mit Musik zusammen und rundet die Eindrücke emotional ab.

Mit dem *Job-Profiler* auf der DB-Karriereseite können die Jugendlichen testen, welcher Beruf zu ihnen passt. Auch das ist eine neue Strategie: Den jungen Menschen erst einmal über die eigene Plattform Orientierung in der Arbeitswelt zu geben, ist erfolgreicher, als »nur« eine Stellenausschreibung zu schalten und zu hoffen, dass sie gefunden wird.

Die digitalen Informationsangebote werden durch *persönliche Anspracheformate* ergänzt. Auf Inhouse-Events »Backstage DB« vermittelt die DB ein realistisches Bild vom Unternehmen, das aktive Mitarbeiter/-innen durch Einblicke in ihren Arbeitsalltag transportieren. Durch Schülerpraktika können Jugendliche frühzeitig (ab der 7., 8. oder 9. Klasse) mit der DB als potenziellem Arbeitgeber in Kontakt kommen. Im Rahmen von Berufsorientierungsmaßnahmen können auch eher unbekannte Berufe vorgestellt und Karrieremöglichkeiten bei der DB aufgezeigt werden. Die *Schulkooperationen* – derzeit unterhält die DB ca. 300 bundesweit – werden von sogenannten Schulpatinnen und -paten gepflegt. Dabei handelt es sich meist um Fach- und Führungskräfte, die in Gesprächsrunden, Vorträgen und bei Kaminabenden aus ihrer Praxis berichten und so einen realistischen Einblick in den Unternehmensalltag geben.

Zum ganzheitlichen Ansatz der DB gehören auch *Talent-Relationship-Maßnahmen*, die schon früh auf eine Bindung von passenden Kandidatinnen und Kandidaten und Unternehmen setzen. Das DB KarriereNetzwerk ist eine Onlineplattform, auf der Jugendliche, die die DB auf Messen, im Rahmen von Inhouse-Events oder bei Schülerpraktika kennengelernt haben, zum Unternehmen, insbesondere den sogenannten Talent-Relationship-Managerinnen und -Managern Kontakt halten können. Es werden Chats, Videos, Erfahrungsberichte geteilt und Exkursionen in das Unter-

nehmen angeboten. Ein besonderer Service ist, dass alle auf dieser Plattform registrierten Schüler/-innen in dem Jahr, in dem sie die Schule abschließen, eine individuelle, telefonische Beratung zum Berufswunsch und den Einstiegsmöglichkeiten erhalten. Die DB geht dafür auf die Interessentinnen und Interessenten zu.

## Gleiche Chancen für alle

Jede/-r, die oder der sich bei der Deutschen Bahn als Azubi oder für ein duales Studium bewirbt, wird zu einem Onlinetest eingeladen. Alle bekommen die gleichen Chancen, egal wie die Schulnoten ausgefallen sind. Es kommt darauf an, ob die individuellen Kompetenzen zum gewünschten Ausbildungsberuf passen. Getestet werden persönliche Fähigkeiten, wie zum Beispiel Gewissenhaftigkeit, Kritikfähigkeit oder Motivation, genauso wie Mathematik- und Deutschkenntnisse oder räumliches Vorstellungsvermögen. Je nach Wunschberuf dauert der Onlinetest zwischen 50 und 125 Minuten.

Interessentinnen und Interessenten, die den Onlinetest gemeistert haben, erhalten in einem Informationsgespräch detaillierte Informationen zum Beruf, für den sie sich beworben haben. Die Motivation für und die Vorstellung vom Job stehen dabei im Vordergrund. Im abschließenden Vorstellungsgespräch stehen die Vermittlung der beruflichen Inhalte, die Klärung der Passung zwischen den Fähigkeiten und den Anforderungen sowie die Motivation der Jugendlichen im Mittelpunkt.

## Adressatenbezogene Maßnahmen gezielt weiterentwickeln

Die enge Verzahnung von strategischen Personalmarketingmaßnahmen und Recruiting sichert der DB immer mehr passende Bewerbungen für die angebotenen Ausbildungsplätze. Als zielgruppengerecht und erfolgreich hat sich die Ansprache der Jugendlichen über digitale Kanäle und die Einbindung der wichtigsten Stakeholder, der Eltern, erwiesen. Um sich auch künftig als Arbeitgeber bei den Jugendlichen nachhaltig zu verankern, wird die DB ihre Rekrutierungsmaßnahmen in diesem Sinne kontinuierlich weiterentwickeln. ◀

### Links

[www.deutschebahn.com/jobprofiler](http://www.deutschebahn.com/jobprofiler)  
<http://db-unplugged.de/>  
[www.deutschebahn.com/karriere](http://www.deutschebahn.com/karriere)  
 (Stand: 20.06.2016)

### Literatur

VODAFONE STIFTUNG DEUTSCHLAND: Schule, und dann? Düsseldorf 2014 – URL: [www.vodafone-stiftung.de/uploads/tx\\_newsjson/VSD-ALLENSBACH-2014-WEB.pdf](http://www.vodafone-stiftung.de/uploads/tx_newsjson/VSD-ALLENSBACH-2014-WEB.pdf) (Stand: 20.06.2016)