

Juni 2014



HR performance

businesspartner für personalverantwortliche

Sonderheft



Azubi-Management 2014

Azubi-Mangel: Was jetzt zu tun ist

Schon seit Jahren verändert sich der Talentmarkt für potenzielle Auszubildende. Die Schülerzahlen sinken, der dualen Ausbildung ist Konkurrenz in Form der relativ kurzen Bachelorstudiengänge erwachsen, und es finden sich nicht mehr genug Auszubildende, die in der aktuellen Auswahllogik als „qualifiziert“ eingestuft werden. Zeit für die Betriebe, sich in der Gewinnung und Auswahl von Auszubildenden neu zu orientieren.

Die Hochschulausbildung gilt in Deutschland mittlerweile als beste Langfrist-Versicherung gegen Arbeitslosigkeit. Die Zahl der Studienanfänger in Deutschland überstieg 2013 erstmals die Zahl der Anfänger einer dualen Berufsausbildung. Mit anderen Worten: Die Hochschulausbildung beginnt der dualen Ausbildung als Standard-Ausbildungsgang den Rang abzulaufen. In der klassischen Ausbildung mangelt es an geeigneten Bewerbern, die die gewohnten Kriterien von Ausbildungsbetrieben erfüllen. 2013 konnten laut BIBB-Qualifizierungspanel 40 Prozent der Ausbildungsbetriebe ihre Ausbildungsstellen nicht besetzen.

Betriebliche Ausbildung auf dem Rückzug

Auf der anderen Seite ist die Zahl der neuen betrieblichen Ausbildungsverträge in Deutschland von 2012 bis 2013 um 4,3 Prozent gesunken (Pressemitteilung des Statistischen Bundesamts vom 21.5.2014). Immer mehr Unternehmen ziehen sich also angesichts der Probleme auf dem Ausbildungsmarkt aus der betrieblichen Ausbildung zurück. Ist das die richtige Antwort? Nein, denn Ausbildungsbetriebe dürfen die gewohnte Praxis der Azubi-Auswahl nicht einfach als gesetzt betrachten. Sie brauchen den Nachwuchs – und die Bedingungen für die Gewinnung dieses Nachwuchses ändern sich. Azubi-Recruiting ist Teil eines komplexen sozialen und wirtschaftlichen Veränderungsprozesses und damit veränderlich. Einige Betriebe passen sich deshalb an die geänderten Verhältnisse an und reformieren aktuell die eigene Praxis. Doch haben wir in zahlreichen Gesprächen in den vergangenen Monaten auch immer wieder festgestellt, dass bei einigen Ausbildern eine „Kopf-in-den-Sand“-Mentalität vorherrscht und das Beharrungsvermögen groß ist, nach dem Motto „Wenn Schüler nicht nach unseren Vorstellungen qualifiziert sind, müssen die sich eben mehr anstrengen, unsere Praxis ändern wir jedenfalls deshalb kein Stück.“ Wir sind dagegen davon überzeugt, dass sich das Azubi-Marketing und -Recruiting in Deutschland grundlegend wandeln

muss, um das duale Ausbildungssystem langfristig zu sichern. Dazu bedarf es einer dreifachen Neuorientierung: in der Auswahl, in der Kommunikation und in der Qualität.

Neuorientierung der Auswahlkriterien

Wenn nach den üblichen Auswahlverfahren nicht genug „geeignete Bewerber“ übrig bleiben, können Ausbildungsbetriebe nach „besserer Schulbildung“ rufen und auf die Versäumnisse der Bildungspolitik hinweisen. Das ist ein häufiger Reflex; die Verhältnisse ändern werden sie dadurch nicht. Ausbildungsbetriebe können alternativ versuchen, aus den auf dem Markt vorhandenen Talenten das Beste zu machen, und die eigenen Auswahlkriterien auf den Prüfstand stellen. Die derzeitige Auswahlpraxis, die sich im ersten Schritt auf Bewerber aus gehobenen Schulformen und mit guten Noten konzentriert, folgt keiner zeitlos gültigen Norm. Sie stammt aus einer für die Betriebe sehr komfortablen historischen Situation des jahrzehntelang andauernden Bewerberüberhangs, in der sich Ausbildungsbetriebe die „Besten“ aussuchen konnten. Es gilt anzuerkennen, dass diese bequemen Zeiten für Unternehmen unwiederbringlich vorbei sind. Unternehmen müssen sich heute wieder stärker Hauptschülern und Schülern mit schlechteren Noten aus anderen Schulformen zuwenden, damit die Talentpipeline nicht austrocknet – insbesondere bei gewerblichen Ausbildungsgängen.

Auswahlverfahren auf dem Prüfstand

Heute fallen in den meisten Ausbildungsbetrieben diese Gruppen durchs Raster einer immer noch notengestützten Vorauswahl. Gute Noten sind in der bisherigen Auswahlphilosophie ein not-



wendiges Selektionskriterium. Sie waren aber nie ein verlässlicher Indikator für den Ausbildungserfolg, der stark von anderen Faktoren wie der generellen Lernfähig- und -willigkeit, dem Interesse am Berufsbild und am Betrieb oder der Motivation abhängt. Das heißt umgekehrt: Schwierige Schulviten sind kein verlässlicher Indikator für mangelnde Ausbildungseignung, Jugendliche mit schlechteren Noten oder Hauptschüler sind nicht per se ungeeignet für eine Ausbildung. Es ist jedoch etwas aufwändiger, unter den notenmäßig schlechteren Schülerinnen und Schülern die passenden

Ausbildungstalente zu erkennen. Denn bei dieser Auswahl bietet ein Vorgehen „nach Aktenlage“ kaum diagnostisch verwertbaren Informationen.

Potenziale statt Kompetenzen im Fokus

Die Erkenntnis, dass sich mit der gezielten Ausschöpfung von Talentreservoirs auch die Auswahlpraxis ändern muss, griffen die Personalerverbände DGFP und HR Alliance im Sommer 2013 in ei-

ner gemeinsamen Erklärung zur dualen Berufsausbildung auf und forderten, die Praxis bei der Rekrutierung von Auszubildenden zu ändern, um auch schulschwachen Schülerinnen und Schülern eine Chance zu geben. Ausbildungsbetriebe, so hieß es, sollten Azubis „stärken- und potenzialorientiert auswählen und ausbilden“. Dazu müssen Betriebe Persönlichkeitsmerkmale zur Auswahlgrundlage machen, die einen Ausbildungserfolg wahrscheinlich werden lassen, wie zum Beispiel Zuverlässigkeit, Motivation und Lernwillen. Hinzu kommt der potenzialorientierte Blick auf kognitive Kompetenzen wie Intelligenz und Lernfähigkeit. In einer solchen Auswahlpraxis müssten Tests eine deutlich größere Rolle spielen. Die Tests sind nicht nur als Selektionsverfahren zu sehen, sie können Betrieben Auskunft darüber geben, wo die Bewerber stehen und auf welche Stärken und Potenziale sie in der anschließenden innerbetrieblichen Nachqualifizierung aufsetzen können.

Ausschöpfung besonderer Potenzialgruppen

Neben der Änderung im Auswahlverfahren können Ausbildungsbetriebe ihren Blick gezielt besonderen Potenzialgruppen zuwenden und dadurch das vorhandene Talentreservoir besser ausschöpfen. Das gilt zum Beispiel für Schüler mit Migrationshintergrund, ältere Azubis oder alleinerziehende Mütter, die seit 2005 dank einer Änderung des Berufsbildungsgesetzes eine Ausbildung in Teilzeit absolvieren können. Aus unserer aktuellen Studie „Azubi-Recruitingtrends 2014“ wissen wir, dass nur ein kleiner Teil der Unternehmen von dieser Ansprache Gebrauch macht. Ebenso wenig hat die Mehrheit der Ausbildungsbetriebe in ihrer Kommunikation auf den geänderten Markt reagiert.

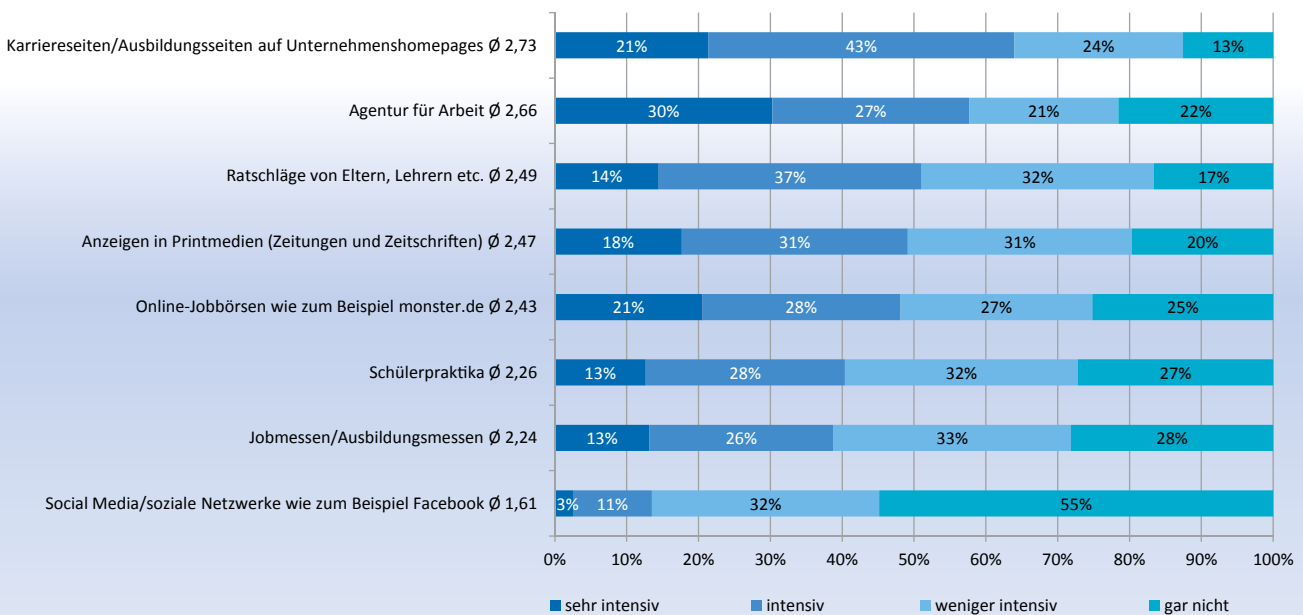
Studie Azubi-Recruitingtrends 2014: Nutzung von Medien für die Suche nach einem Ausbildungsplatz.

Studie Azubi-Recruitingtrends 2014

- gemeinsame Studie von u-form Testsysteme und Prof. Dr. Daniela Eisele (HSBA Hamburg School of Business Administration)
- Online-Befragung von insgesamt rund 1.400 Azubis und Azubi-Bewerbern sowie Ausbildungsverantwortlichen
- 2014 zum fünften Mal erschienen
- Bestellung der Studie per E-Mail an: info@uforme.de (in der Betreffzeile bitte „Azubi-Recruitingtrends 2014“ angeben)
- ausführlicher Bericht in der Juliausgabe der Personalwirtschaft

Neuorientierung in der Kommunikation

Die meisten Ausbildungsberufe und Ausbildungsbetriebe sind nach unserer Erfahrung durchaus attraktiv, bieten spannende Arbeitsinhalte, eine hohe Bildungsrendite und langfristige Perspektiven. In vielen Fällen gelingt es Ausbildungsbetrieben aber noch nicht, diese Attraktivität angemessen zu vermitteln. Sie sind trotz der geänderten Verhältnisse immer noch stark auf „Auswahl“ statt auf „Werbung“ um Ausbildungstalente konzentriert. Dabei ist das jahrelange öffentliche Gespräch um die Mangelverhältnisse auf dem Ausbildungsmarkt an heutigen Azubis und Azubi-Bewerbern nicht spurlos vorübergegangen. Aus der Studie „Azubi-Recruitingtrends“ wissen wir, dass sie sich heute nicht mehr als Bittsteller betrachten, die sich demütig um eine „Lehrstelle“ bewerben, sondern mehrheitlich als gleichberechtigte Partner der Betriebe, die auf Augenhöhe mit ihnen in Verbindung treten möchten.



Sinn von Arbeitsinhalten kommunizieren

Die meisten Azubis suchen zudem nicht vorrangig „Karriere“ oder „Geld“ in der Ausbildung, sondern „Sinn“. Sinn entsteht zum Beispiel auch durch das, was Auszubildende in der Ausbildung tun. In der Azubi-Kommunikation sollten Ausbildungsbetriebe vermitteln, warum so eine Ausbildung „Sinn macht“, auch im Hinblick auf die Arbeitsinhalte. Ein Betrieb, der Schrauben herstellt, hat auf den ersten Blick für ein solches Storytelling schlechte Karten. Richtet er den Blick potenzieller Bewerber aber auf die Dinge, die die Schrauben zusammenhalten, oder auf die Frage „Was wäre die Welt ohne unsere Schrauben?“, kann er durchaus eine packende Geschichte erzählen. Die Kampagne des Zentralverbands des Deutschen Handwerks („Ich schneide keine Haare, ich rette dein nächstes Date.“) machte sich geschickt die Erkenntnis zunutze, dass erfolgreiche Marken aus ihren Kunden Helden machen. Sie behaupten nicht, wie toll das Produkt ist, sondern was das Produkt aus den Nutzern macht. Jedes Unternehmen kann so eine Heldengeschichte erzählen, sollte dabei aber nicht überzeichnen. Werbung ist in der Azubi-Kommunikation gut, platte Reklame und wenig glaubwürdige Jubelgeschichten stoßen jedoch auf Ablehnung: Auch Azubi-Helden fallen mal auf die Nase und stehen dann wieder auf. Helden, die Identifikationsmöglichkeiten bieten, dürfen nicht zu perfekt sein.

Attraktivität erzählen, nicht behaupten

Die Inhalte in der Azubi-Werbung müssen Ausbildungsbetriebe realistisch und plastisch darstellen. Attraktivität dürfen sie nicht nur behaupten, sondern müssen sie glaubwürdig erzählen und darstellen. Potenzielle Azubis finden heute schnell heraus, ob das Ausbildungsangebot tatsächlich „spannend“ und die Entwicklungsmöglichkeiten nach Ende der Ausbildung „hervorragend“ sind. Es gilt, jenseits platter Personalwerbesprüche die individuellen Pluspunkte im eigenen Ausbildungsangebot herauszuarbeiten. Die Leitfrage dazu könnte sein: Was würden (ehemalige) Auszubildende an Positivem über den Betrieb und die Ausbildung sagen? Welche Geschichten würden Sie dazu erzählen? Azubis sollten dabei als „glaubwürdige Kronzeugen“ tatsächlich so reden „wie ihnen der Schnabel gewachsen ist“. Zu stark inszenierte Auftritte machen diese Kronzeugen unglaubwürdig – das zeigen die vielen missglückten Azubi-Rapvideos der Vergangenheit. Interessant wäre auch zu zeigen, was aus den Azubis nach der Ausbildung wird. Denn Azubi-Bewerber interessieren sich stark für Jobsicherheit und langfristige Perspektiven. Nicht jeder Betrieb wird alle Azubis übernehmen können, aber sehr viele Ausbildungs-Betriebe machen ihre Azubis fit für den Arbeitsmarkt. Auch diese „Employability“ ist ein attraktiver Aspekt von Ausbildung.

Facebook – Kür oder Pflicht?

Wir haben lange gebraucht, um zu diesem Schluss zu kommen, aber mittlerweile sind wir überzeugt: Die Facebook-Seite ist in der Azubi-Kommunikation aktuell Kür, nicht Pflicht. Bei unseren Umfragen taucht sie immer wieder unter

„ferner liefern“ bei der Frage nach den bevorzugten Info-Kanälen der Azubi-Bewerber auf (siehe Grafik S. 28). Keine Kür ist dagegen die Karrierewebsite, die die meisten Bewerber gezielt ansteuern, um Informationen über den Ausbildungsbetrieb und Ausbildungsgänge zu finden. Sie sollte aktuell und sorgfältig gestaltet werden und nach Möglichkeit auch interaktive Elemente integrieren, an die die Zielgruppe im Social-Media-Zeitalter gewöhnt ist (Blogs, Feedback- und Dialogmöglichkeiten).

Ausbildung attraktiver machen

Wer ernsthaft über „Azubi-Marketing“ nachdenkt, landet früher oder später auch bei der Qualität der Ausbildung und der Frage, wie er dieses Produkt marktgerechter gestalten kann, denn genau das ist „Marketing“. Sicher gibt es einige einfache Dinge, mit denen man die eigene Ausbildung aufpeppen kann. Der Dienstwagen für die besten Azubis ist dabei ein netter PR-Gag, mit dem Ausbildungsbetriebe es in der Vergangenheit in die Presse geschafft haben, eine substantielle Verbesserung des Ausbildungsangebots stellt er nicht dar. Angebote von Auslandsaufenthalten für Azubis, die von der EU gefördert werden, überzeugen möglicherweise eine Minderheit der besonders motivierten und abenteuerlustigen Azubi-Bewerber. Die meisten Azubis hätten nach unserer Erfahrung eher Angst davor. Ausbildungsbetriebe, die gute Abiturienten suchen, müssen sich ernsthaft fragen, ob die duale Ausbildung allein noch mit Kurzzeitstudiengängen konkurrieren kann. Hier bietet sich die Integration von Bachelorstudiengängen an. Ausbildungsbetriebe in Regionen mit besonders vielen unbesetzten Ausbildungsstellen können Azubis aus Regionen mit Ausbildungsplatzmangel die Entscheidung für einen Ausbildungsplatz durch Umzugs- und Unterkunftspauschalen erleichtern. Generell geht es über die Branchen und Ausbildungsberufe hinweg darum, die Ausbildung an die Wünsche der Bewerbergeneration anzupassen, die Zielgruppe ernst zu nehmen und Anregungen der eigenen Azubis aufzugreifen. Nach unserer Erfahrung wünschen sich Azubis vor allem Verantwortung, sie möchten das Gefühl haben, etwas zu bewegen, Erfolg oder Misserfolg spüren und ihr Tun soll einen Sinn haben. Kleine, eigenständige Aufgaben und Projekte als fester Bestandteil der Ausbildung können hier Wunder wirken ebenso wie engagierte Ausbilder, die den Sinn betrieblicher Abläufe geduldig erklären und zeigen können, warum auch Routinearbeiten wie das Abheften von Unterlagen einen betriebswirtschaftlichen Sinn ergeben. ◀

Autorin

Felicia Ullrich

ist Geschäftsführerin der u-form
Testsysteme, Solingen,
f.ullrich@u-form.de

