

WIE BETRIEBE ZU AZUBI-MAGNETEN WERDEN

Wer für Ausbildungsplatzsuchende anziehend wirken will, muss sich nicht nur von seiner besten Seite zeigen. Er muss auch den Mut, die Offenheit und das Know-how haben, sich in Richtung Azubi- und Elternwünsche zu verändern. Fachfrau Daniela Eisele erklärt, wie jeder Betrieb sein Ausbildungs-Recruiting verbessern kann – auch Ihrer.

Foto: © Anson0618 / Shutterstock.com

1/3 Anzeige hoch

Im Interview



DANIELA EISELE

ist Professorin für Personalmanagement an der Hamburg School of Business Administration und Managing-Partnerin der „Dialog HR CONSULTANTS GmbH“. Sie verfügt über umfassende Kenntnisse in Lehre und Forschung und ist auch als Beraterin in der Personalarbeit aktiv. Außerdem führt sie die jährlich in Zusammenarbeit mit uform:e aktualisierte Studie „Azubi-Recruiting-Trends“ (<https://www.testsysteme.de/studie>) durch, auf deren Ergebnissen der Artikel basiert.

Laut Berufsbildungsbericht des Bundesministerium für Bildung und Forschung gab es 2014 etwa 500 000 offene **Ausbildungsplätze**. Etwa 20 000 Jugendliche fanden keinen Ausbildungsplatz. Eine noch höhere Anzahl an Stellen konnte aus Mangel an geeigneten Bewerbern nicht besetzt werden.

Beispiel Gastronomie: Die positiven Seiten des Berufsfeldes betonen

Typisch Gastronomie: lange Arbeitszeiten, Wochenend- und Schichtarbeit, schlechter Verdienst und nörgelnde Gäste. Auf der anderen Seite: hohe Flexibilität, die Möglichkeit für Auslandsaufenthalte, Kontakt mit Menschen. Das sind Trümpfe, die Betriebe ausspielen und kommunizieren sollten!

BILDUNGSPRAXIS: Frau Eisele, laut dem aktuellen Berufsbildungsbericht konnten letztes Jahr rund 37 000 betriebliche Ausbildungsstellen nicht besetzt werden. Offensichtlich fällt es vielen Betrieben schwer, passende Bewerber zu finden. Woran liegt das?

Daniela Eisele: Es gab schon immer unbesetzte Ausbildungsplätze, aber diese Zahl bietet einen neuen Höchststand. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass auf der anderen Seite sowohl die Anzahl der angebotenen **Ausbildungsplätze (1)** insgesamt wie auch die Zahl der unversorgten Jugendlichen weiter gesunken ist. Dazu trägt zum großen Teil die demografische Entwicklung bei – insbesondere die seit Jahren konstant niedrigen Geburtenraten. Dieser schleichende Prozess ist seit langem im Gange. Er wird nur deutlicher. Neu dagegen ist die zunehmende Studierneigung der Schulabgänger, die immer häufiger über eine Hochschulreife verfügen. Ohne zu tief in die Diskussion der Akademikerquote einsteigen zu wollen, haben OECD und Politik hier meiner Meinung nach die duale Ausbildung in Deutschland nachhaltig geschädigt.

Kaufmännische Berufe sind nach wie vor gefragt, schwer tun sich dagegen Gastronomie und Hotellerie.

Betrifft diese Entwicklung ganz Deutschland – und alle Berufssparten?

Tatsächlich gibt es große regionale Unterschiede: Im Südosten und in ländlichen Gebieten übersteigt das Angebot an Ausbildungsplätzen die Nachfrage, während es im Nordwesten und in Ballungsräumen generell umgekehrt ist. Was die Berufssparten betrifft, sind kaufmännische Berufe nach wie vor gefragt, schwer tun sich dagegen **Gastronomie und Hotellerie (2)**. Auszubildende als Restaurantfachkräfte und Köche zu finden, ist derzeit oft nicht leicht. Und es zeichnet sich noch ein Trend ab: Während große Unternehmen und öffentlicher Dienst kaum einen Rückgang verzeichnen,



Azubi-Gewinnung: Stärken und Schwächen von Kleinbetrieben im Personalmarketing:

- + stärkere soziale Bindung und Identifikation des Teams mit der Firma
- + Flexibilität – leider meist viel zu wenig genutzt
- geringe Bekanntheit; hier hilft nur Öffentlichkeitsarbeit

in der Azubi-Gewinnung:

- + eigene Mitarbeiter als aktive Multiplikatoren
- Budget und zeitliche Ressourcen meist knapp

in der Auswahl:

- + mehr Durchlässigkeit: Persönlichkeit punktet vor Notenschnitt
- „Similar-to-me-Effekt“, das heißt: Es wird nach Persönlichkeiten gesucht, die den derzeitigen Mitarbeitern ähnlich sind; schadet der Vielseitigkeit. Bewusst gegensteuern!

Foto: © Anson0618 / Shutterstock.com

bekommen **Kleinbetriebe (3)** häufig keine Bewerbungen mehr.

Wie können Ausbildungsunternehmen für Bewerber attraktiver werden?

Der richtige Weg an das Problem heranzugehen ist, zu fragen, wie sich die Unternehmen aufstellen müssen, um attraktiv zu sein – und nicht etwa nach ganz konkreten Anwerbemaßnahmen. Zunächst sieht man sich das eigene Angebot an und checkt, inwieweit es den Vorstellungen von heutigen Berufsanfängern entspricht. Dabei wird jeder auf Schwachstellen stoßen, aber auch auf Stärken. Beispielsweise ein wenig modernes Image auf der einen Seite, aber Sicherheit durch eine lange Tradition auf der anderen. Es gilt dann, die Schwachstellen zu verbessern, aber insbesondere auch darum, Stärken auszubauen und zu vermarkten. Das ist dann eine gute Grundlage für die Kommunikation und für ein zeitgemäßes **Recruiting (4)**.

Azubi-Recruiting: Was hat sich in den letzten Jahren verändert?

- ↓ Bewerberzahlen in der gewerblichen Ausbildung
- ↑ Ansprache bislang ungenutzter „Talentreservoirs“; etwa Menschen aus dem Ausland, mit Behinderung oder „unzureichend Qualifizierte“
- ↓ Hürden in der Vorselektion, beispielsweise Schulnoten
- ↑ Akzeptanz von (Online-)Tests, Praktika, Probearbeiten
- ↑ Integrationsmaßnahmen und „Modernisierung der Ausbildung“ als wichtige Nahziele

»

1/2 Anzeige quer

Wie groß ist der Einfluss, den Eltern bei der Berufswahl und Unternehmenswahl auf ihre Kinder haben? Wie hole ich mir als Ausbildungsbetrieb die Eltern ins Boot?

Der Einfluss der Eltern auf die Berufswahl der Kinder ist laut Studienergebnissen tatsächlich sehr hoch. Aber Achtung: Den „**Helikopter-Eltern**“ (5) steht eine Gruppe von Desinteressierten gegenüber. Das heißt: Es gibt, überspitzt dargestellt, zwei Lager: Das eine, in dem die Eltern eng zur Seite stehen, ein anderes, in dem die Schüler in dieser entscheidenden Phase auf sich allein gestellt sind. Denn was wir diese Gruppe von Jugendlichen auch gefragt haben, immer kam der dringende Wunsch nach Unterstützung zutage. Natürlich ist es am erfolgversprechendsten, Eltern als auch die Schüler positiv anzusprechen. Nur gibt es immer wieder Missverständnisse und Unklarheit darüber, **was beide Seiten wirklich wollen** (6).

Ist die Hürde der Gewinnung eines zukünftigen Azubis genommen, kommt die nächste Anforderung auf den Betrieb zu: den Azubi zu halten. Wie können Ausbildungsabbrüche verhindert werden?

Zunächst einmal muss die Dauer vom Vertragsabschluss bis zum Ausbildungsbeginn überstanden werden. Einige Azubis treten ihren zugesagten Ausbildungsplatz nicht an, was sich für die Betriebe natürlich nachteilig auswirkt. Aber es gibt einige einfache Methoden, die Antrittschance zu erhöhen, etwa eine E-Mail zum Geburtstag, die Mitarbeiterzeitschrift nach Hause oder ein persönliches Kennenlernen der Kollegen und Ausbilder vor Ausbildungsantritt.

Und was ist mit Abbrüchen in der späteren Ausbildungsphase?

Wenn eine Ausbildung abgebrochen wird – und das kommt laut dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in zehn Prozent der Fälle vor – sollte sich das Unternehmen fragen, ob vorab ein unrealistisches Bild vom Unternehmen

Sogenannte „**Helikopter-Eltern**“ sind Eltern, die Hubschraubern gleich, über ihren Kindern kreisen. Psychologen sehen in dieser Dauerkontrolle und Bevormundung die Gefahr, dass die betroffenen Kinder und Jugendlichen keine eigenen Lebensräume mehr haben, in denen sie selbstständig werden können.

Wenn eher auf Eiserschnitte geschaut wird, anstatt auf Neigung, Motivation und Eignung für den Beruf, dann ist es nicht verwunderlich, dass die Passung nachher auch nicht da ist.

Was Betriebe denken – und was Azubis (und ihre Eltern) wirklich wollen

THEMA ELTERN:

Unterschätzt Ihr Einfluss auf Bewerbungsprozess und Berufsentscheidung

Unterschätzt Papierbewerbung und Printanzeigen;

Grund: Die Eltern haben den Prozess selbst so erlebt. Tipp: Bei einer guten Bewerbungsmappe eher davon ausgehen, dass die Eltern beteiligt waren. Selbstständigkeit des Bewerbers checken!

Unterschätzt aktive Ansprache von Eltern (und anderer Multiplikatoren)

Tipp: Extra Bereich auf der Karrierehomepage, extra Flyer mit eher formalen Informationen. Bei Tagen der offenen Tür Eltern oder Lehrer dazu bitten.

THEMA AZUBI-GEWINNUNG:

Karriere-Homepages und die Agentur für Arbeit sehen beide Seiten als relevant

Unterschätzt Multiplikatoren und Printanzeigen: Ausbilder sehen sie als unwichtig an, während die Azubis diese Quellen stark nutzen.

Überschätzt Soziale Netzwerke wie Facebook, Aktionen

THEMA BEWERBUNG:

Unterschätzt Papierbewerbung: finden Jugendliche seriöser, weil kreativer und haptisch

Überschätzt E-Mail- und mobile Bewerbung: Azubis finden diese Form weniger relevant als Ausbilder; Kommentar eines angehenden Azubis: „Wer mit dem Handy eine Bewerbung schreibt, hat keine Lust auf Arbeiten.“

Tipp: Alle Bewerbungsformen anbieten: signalisiert Offenheit und Flexibilität

THEMA AUSBILDUNG:

Unterschätzt E-Learning: wird von über der Hälfte der Betriebe nicht angeboten, ist meist auch nicht angebracht; zwei Drittel der Azubis erwarten dies aber!

oder vom Beruf vermittelt und damit falsche Erwartungshaltungen geweckt wurden. Ähnliches gilt bei der Auswahl: Wenn eher auf Eiserschnitte oder „Vitamin-B“ in Unternehmen geschaut wird, anstatt auf Neigung, Motivation und Eignung für den Beruf, dann ist es nicht verwunderlich, dass die Passung nachher auch nicht da ist. Unumstritten ist auch, dass der Betreuung durch Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte eine zentrale Rolle zukommt. Hier sind ein guter Informationsfluss, Hilfen und regelmäßige Schulungen zu Lernmethoden und **Herausforderungen, denen ein guter Ausbilder oder Ausbildungsbeauftragter zukünftig gewachsen sein muss** (7), wesentlich. Genauso wichtig ist die gute Organisation der Ausbildung, sodass optimale Einblicke und Lernmöglichkeiten im Sinne des Rahmenplans möglich sind. ■

Azubis gewinnen und halten: Trend-Wegweiser für Ausbilder

Trend 1: Akademisierung

Duale Studiengänge werden wohl weiter an Bedeutung gewinnen. Einige duale Berufsausbildungen werden durch ein duales Studium ersetzt oder ergänzt.

Trend 2: Vielfalt

Die Vielfalt in allen Lebensbereichen steigt an. Lernbereitschaft und Offenheit für Neues sind zunehmend Basiskompetenzen eines guten Ausbilders.

Trend 3: Inklusion

Personen, die bislang nicht die erste Wahl für eine Ausbildung waren, sollten integriert werden, ihre Potentiale besser genutzt werden.

Dreibein