

Betriebliche Ausbildungsstrategien im demografischen Wandel

Ergebnisse einer Untersuchung kleiner und mittlerer Unternehmen in Ostdeutschland



ANDREAS DIETRICH
Prof. Dr., Lehrstuhl
Wirtschafts- und Gründungs-
pädagogik, Universität
Rostock



ROBERT W. JAHN
Dr., Professur für ökonomi-
sche Bildung und ihre
Didaktik, Otto-von-Guericke-
Universität Magdeburg



MAX KLÖPFEL
Wiss. Hilfskraft, Lehrstuhl für
Wirtschaftspädagogik,
Friedrich-Schiller-Universität
Jena

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind insbesondere in den östlichen Bundesländern zu spüren und führen zu einer veränderten Angebots-/Nachfragerelation auf dem Ausbildungsstellenmarkt. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen passen ihre Ausbildungsstrategien an die Marktbedingungen an. In einer qualitativen Studie der Universitäten Jena und Rostock konnten vier betriebliche Ausbildungsstrategien identifiziert und typische Handlungsmuster herausgearbeitet werden, die im Beitrag vorgestellt und abschließend reflektiert werden.

Vom Lehrstellen- zum Bewerbermangel

Wie im gesamten Osten der Bundesrepublik (vgl. SEIBERT/WESLING 2012) ist auch in Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern innerhalb der vergangenen Jahre ein enormer Rückgang der Schulabgängerzahlen zu verzeichnen. Dies führt zu einer steigenden Angebot-Nachfrage-Relation (ANR) auf dem Ausbildungsmarkt; d. h. für Jugendliche in den neuen Bundesländern haben sich – relativ betrachtet – die Chancen auf einen betrieblichen Ausbildungsplatz verbessert. Sowohl der Osten Thüringens als auch die Region um Rostock weisen mittlerweile eine überdurchschnittliche ANR auf (vgl. BIBB 2013, S. 64). Gleichzeitig haben viele Betriebe mit Besetzungsschwierigkeiten zu kämpfen, denn trotz der verringerten Ausbildungsplatznachfrage kommt es nicht zu ausgeglichenen Marktverhältnissen. Regionale und berufliche Mismatchprozesse führen dazu, dass bspw. in Mecklenburg-Vorpommern im Hotel- und Gaststättengewerbe ca. 34 Prozent der betrieblichen Ausbildungsplätze nicht besetzt werden konnten (vgl. ULRICH 2010, S. 20). In Thüringen erwarteten bereits 2010 rund 55 Prozent der Betriebe Stellenbesetzungsprobleme. In der Folge wollen über 40 Prozent der Unternehmen ihre Ausbildungsanstrengungen intensivieren (vgl. PAPIES/SCHIEMANN/FREI 2011, S. 108 ff.). Um in der Personalakquise auf einem relativ transparenten Markt (Flächenländer mit geringer Betriebsdichte) erfolgreich zu sein, greifen Betriebe zu unterschiedlichen Handlungs-

strategien. Durch die starke öffentliche Förderung und Steuerung der beruflichen Ausbildung in den letzten zwei Jahrzehnten haben viele KMU allerdings keine Handlungs-routinen auf dem Ausbildungsstellenmarkt entwickelt.

Fragestellung und Aufbau der Untersuchung

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die Studie der Universitäten Jena und Rostock mit dem Ausbildungsverhalten und den Strategien zur Fachkräftesicherung von KMU in Ostdeutschland. Primär geht es um die Frage, ob und wie Betriebe diese veränderte Situation wahrnehmen und wie sie darauf reagieren. Die Studie legt den Fokus darauf, welche Veränderungen bei Bewerbermarketing und -auswahl festgestellt werden können und ob Beispiele existieren, unter welchen Bedingungen die betriebliche Ausbildung (Organisation, Qualität, Individualisierung, Qualifikation des Bildungspersonals etc.) modifiziert wird, um z.B. auch auf dem Markt verfügbare (vermeintlich) schlechter qualifizierte Bewerber/-innen auszubilden. Die Studie nimmt die Länder Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern in den Blick und differenziert zwischen industriellem, handwerklichem und dienstleistendem Sektor sowie dem Handel (vgl. Tab. 2, S. 32). Sie ist zweistufig angelegt und wurde mit Unterstützung von Studierenden-gruppen aus Jena und Rostock im Rahmen des forschenden Lernens durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden 31 problemzentrierte Interviews mit Betrieben geführt

Tabelle 1

Ausbildungsmarktentwicklung in Ostdeutschland (2009–2012)

	2009	2010	2011	2012	Veränderungen 2012/2011	Veränderungen 2012/2009
Ausbildungsplatzangebot						
insgesamt	101.643	95.352	89.670	85.068	-5,13	-16,31
besetzt	98.997	91.662	84.495	78.903	-6,62	-20,30
zum 30.09. unbesetzt	2.643	3.662	5.175	6.162	19,07	133,14
betrieblich	78.711	76.758	77.904	76.731	-1,51	-2,52
außerbetrieblich	22.932	18.567	11.766	8.334	-29,17	-63,66
Ausbildungsplatznachfrage						
insgesamt	109.653	191.022	92.856	89.418	-3,70	-18,45
erfolgreich	98.997	91.662	84.495	78.903	-6,62	-20,30
zum 30.09. noch suchend	10.656	9.357	8.361	10.515	25,76	-1,32
Angebotnachfragerelation						
insgesamt	92,7	94,4	96,6	95,1		
betrieblich	71,8	76,0	83,9	85,8		

Ausbildungsmarktentwicklung in Ostdeutschland von 2009 bis 2012 [Quelle: BIBB 2013, S. 12]

Tabelle 2

Stichprobe der qualitativen Studie

Sektor/Umfeld	Industrie	Handel	Dienstleistung	Handwerk	gesamt
Vorpommern					
ländlich	1	1	1	2	5
städtisch	3	3	3	2	11
klein	1	1	3	4	9
mittelgroß	3	3	1	0	7
gesamt	4	4	4	4	16
Ostthüringen					
ländlich	2	0	3	2	7
städtisch	2	4	2	0	8
klein	1	4	2	1	8
mittelgroß	3	0	3	1	7
gesamt	4	4	5	2	15
gesamt	8	8	9	6	31

und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING (2010) entlang eines deduktiv-induktiv konzipierten Kategoriensystems ausgewertet. In einem zweiten Schritt wurde eine schriftliche quantitative Befragung durchgeführt, an der sich 329 Unternehmen beteiligt haben. Nach-

folgend werden ausgewählte Ergebnisse der problemzentrierten Interviews mit dem Fokus auf Betriebsgrößen und Sektoren vorgestellt.

Wahrnehmung des demografischen Wandels

Die Mehrzahl der 31 Unternehmen sieht Veränderungen auf dem Ausbildungsmarkt und führt diese u. a. auf den anhaltenden demografischen Wandel zurück (n=26). Ausmaß und Art der wahrgenommenen Veränderungen sind jedoch nicht über die Branchen und Unternehmensgrößen hinweg gleich. Am härtesten vom Bewerberrückgang betroffen sind kleine Gastronomie-, Handels- und Handwerksunternehmen sowie Pflegedienstleister. Hier ist die Situation bereits so weit fortgeschritten, dass beinahe gar keine Bewerbungen mehr eingehen (n=10).

»Und ich muss sagen, seit ungefähr drei Jahren, vier Jahren ist das gekippt, also es ist jetzt so, dass wir dieses Jahr z. B. gar keine Bewerbung hatten.« (OT, K, DL-V)

Insgesamt beschreiben 25 Unternehmen einen Bewerberrückgang – nur wenige sind mit der Zahl der eingehenden Bewerbungen noch zufrieden (n=4). Auch die Qualität der Bewerbungen habe nachgelassen, was mit nur einer Ausnahme von allen zum Ausdruck gebracht wird (n=30).

»Aber nicht nur die Zahl, sondern auch die Allgemeinbildung ist schwächer geworden. Viele können gar nicht mehr Kopfrechnen oder sich ordentlich artikulieren.« (OT, M, DL-I)

Besonders häufig beanstandet werden die folgenden Kriterien:

- Mangelnde berufliche Orientierung und Information (n=20)
- Mangelnde Noten/Notenschnitte (n=17)
- Mangelnde Motivation (n=15)
- Mangelnde Qualifikationsniveaus (n=9)
- Verhaltensdefizite (n=7)

Die wahrgenommenen Veränderungen der Faktoren Quantität und Qualität führen bei vielen Unternehmen dazu, die allgemeine Situation auf dem Ausbildungsmarkt als schlecht einzustufen (n=19) und entweder neue Ausbildungsstrategien zu entwickeln oder vorhandene Strategien zu verändern.

Vier Ausbildungsstrategien im demografischen Wandel

Aufbauend auf dieser Befundlage ist zu fragen, inwieweit die Betriebe ihre Ausbildungsstrategien anpassen. Es lassen sich vier strategische Entscheidungsfelder identifizieren, die im Zusammenhang mit Grundsatzentscheidungen der betrieblichen Bildungsarbeit stehen (vgl. Abb.).

Strategie 1: Modifikation des Bewerbermarketings und der Selektionskriterien

Die Erweiterung der Rekrutierungskanäle und die Veränderung der Selektionsstrategien bei der Bewerberauswahl waren die am häufigsten anzutreffenden Ansätze im Umgang mit der veränderten Bewerberlage (n=21). Hierzu zählen u. a. Strategien wie:

- Vermittlung über Arbeitsamt (n=18)
- Kooperation mit Schulen in der beruflichen Orientierung (n=18)
- Besuch von Ausbildungs- und Berufsmessen (n=15)
- Anzeigen in Printmedien (n=12)
- Anzeigen im Internet (n=11)
- Mundpropaganda (n=11)
- Maßnahmen zur Steigerung des Branchenimages (n=3)
- Rekrutierung im Ausland (n=3)

Hinsichtlich der Rekrutierungskanäle bzw. -strategien lassen sich v. a. zwei Typen unterscheiden. Aktive Unternehmen gehen auf potenzielle Bewerber/-innen zu, indem sie Ausbildungs- und Berufsmessen besuchen und/oder sich in Kooperation mit Schulen in der beruflichen Orientierung engagieren. Passive Unternehmen hingegen beschränken sich auf Anzeigen und warten auf Bewerbungen.

»Und mehr kann man dann wirklich auch nicht machen, [...] wir hängen das hier aus, also hier im Laden, wo wirklich die Leute ständig da sind und vorbeilaufen.« (OT, K, H-2)

Abbildung

Betriebliche Handlungsstrategien im Überblick



Besonders auffällig ist, dass kleine Handwerksunternehmen – trotz starken Bewerbermangels – Strategien des Bewerbermarketings kaum intensivieren. Die Zahl der Rekrutierungskanäle und die Bereitschaft, aktiv auf potenzielle Bewerber/-innen zuzugehen, ist v. a. bei größeren Unternehmen höher, was auf die unterschiedliche Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen zurückgeführt werden kann. Diese Unternehmen sind i. d. R. auch erfolgreicher beim Besetzen ihrer Ausbildungsplätze.

»Deswegen haben wir das Problem ja auch nicht, ich sag mal wir haben das schon lange erkannt und steuern dagegen, und wir machen extrem viel in der Berufsfrühorientierung. Wir sind wirklich jede Woche unterwegs an Schulen, auf Messen und so weiter.« (MV, M, I-4)

Gastronomieunternehmen und Pflegedienstleister, also Unternehmen, die ebenfalls stark vom Bewerbermangel betroffen sind, führen mit Blick auf vergleichbare Unternehmen anderer Branchen ein überdurchschnittlich intensives Bewerbermarketing durch.

Weiterhin sind Veränderungen der Selektionskriterien und -instrumente festzustellen:

- Senkung der allgemeinen Anforderungen (n=22)
- Senkung der schulleistungsbezogenen Anforderungen (n=13)
- Veränderungen der Anforderungen i. S. einer stärkeren Fokussierung sozialer und personaler Kompetenzen (n=8)
- Intensivierung von Praktika und Probearbeiten (n=8)

Vor allem kleine Gastronomieunternehmen verlagern ihre Anforderungen zunehmend auf überfachliche, soziale und personale Kompetenzen und verzichten bspw. auf besonders gute Noten.

»Das ist auch in anderen Unternehmen so, dass (...) man lieber schaut, dass man die sozialen Kompetenzen stärker bewertet als eben die rein schulischen Dinge.« (MV, M, DL-4)

Um jene Fähigkeiten identifizieren zu können, werden Arbeitsproben und Vorstellungsgespräche bedeutsamer. In welchem Ausmaß Anforderungen reduziert und Selektionsstrategien angepasst werden, hängt auch vom Anforderungsprofil der Ausbildung ab. So äußern sich Vertreter/-innen der Industrie, des Pflege- und Finanzdienstleistungsbereichs dahingehend, dass bestimmte Anforderungen nicht aufgegeben werden können, da sonst der erfolgreiche Abschluss der Ausbildung gefährdet sei.

»Ich kann doch jetzt nicht sagen, ich nehme jetzt schlechtere, wir bilden die jetzt alle ein bisschen schlechter aus, die werden auch alle schlechter sein, wenn sie Facharbeiter sind, aber wir haben damit alle untern Hut gebracht – Schwachsinn!« (MV, K, I-2)

Es zeigt sich aber auch hier, dass v. a. die größeren Unternehmen an den bisherigen (hohen) Anforderungen festhalten (können).

Strategie 2: Modifikation der betrieblichen Ausbildungsstrukturen

Um ihre Ausbildung an veränderte Bewerbergruppen anzupassen, nutzen die Betriebe verschiedene Strategien:

- Angebot von Unterstützungsleistungen für Lernschwache (n=17)
- Allgemeiner Ausbau von Ausbildungsinhalten (n=11)
- Veränderung des Spektrums der Ausbildungsberufe (n=2)

Derartige Modifikationen sind besonders bei Unternehmen anzutreffen, für die die Ausbildung des eigenen Nachwuchses ein wesentlicher Aspekt der Fachkräftesicherung darstellt. Sechs von acht Industrieunternehmen ergreifen für leistungsschwache Auszubildende intern Maßnahmen oder suchen Unterstützung durch externe Ausbildungshilfen, um Bildungsdefizite abzubauen, soziale und personale Kompetenzen zu fördern sowie die fachtheoretische und -praktische Ausbildung zu unterstützen. Bei kleineren Unternehmen sind es die Handwerksbetriebe (n=4), die auffällig häufig Nachhilfemaßnahmen ergreifen. Die Unternehmen bieten Prüfungsvorbereitung oder Zusatzunterricht an und begründen ihr Engagement i. d. R. mit der angestrebten Übernahme der Jugendlichen.

Eine generelle Intensivierung individueller Betreuung und Förderung von Auszubildenden – mit dem Ziel, die Ausbildung attraktiver zu machen – erfolgt etwa bei einem Drittel der Unternehmen, vorrangig in Form von Weiterbildungskursen und Zusatzqualifikationen (n=11). Die Qualifizierung des Bildungspersonals bleibt hingegen die Ausnahme (n=1). Ebenfalls nur selten entscheiden sich die Betriebe dafür, ihr Spektrum an Ausbildungsberufen zu verändern.

Strategie 3: Modifikation kooperativer Ausbildungsstrukturen

Umfangreiche Ausbildungskooperationen betreiben die Industrieunternehmen. Unternehmen der Metallindustrie in Mecklenburg-Vorpommern entsenden ihre Auszubildenden bspw. für das komplette erste Lehrjahr in Verbundausbildung (n=4). Ähnliches gilt für Ostthüringer Industrieunternehmen:

»Die sind das erste Ausbildungsjahr in der Fremdausbildung. Die sind gar nicht bei uns. Die werden da zum ersten Jahr völlig fit gemacht, was Chemie betrifft, Verfahrenstechnik.« (OT, M, I-3)

Bei Handwerksunternehmen bestehen vereinzelt Kooperationen im kleinen Umfang (n=2), die einen kurzfristigen Austausch von Auszubildenden zwischen wenigen teilnehmenden Unternehmen vorsehen.

Dienstleister, Handels- und Handwerksunternehmen berichten zuweilen auch von einer Intensivierung der Kooperation mit Trägern der Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BaE). Demnach übernehmen Unternehmen regelmäßig die praktische Ausbildung von Auszubildenden eines Bildungsträgers (n=5), die dann in die betriebliche Ausbildung wechseln können (n=2). Dies gibt den Unternehmen die Möglichkeit, Auszubildende langfristig kennenzulernen und ihre praktische Leistung zu beurteilen.

»Ja, wir haben auch ganz viele dabei gehabt über diese überbetriebliche Ausbildung, wo wir gesagt haben, um Himmels willen, das wird nichts! Wir hatten vielleicht so zehn überbetriebliche in den letzten Jahren, und drei davon fallen mir jetzt auf Anhieb ein, die was davon hatten und die wirklich diese Chance genutzt haben und heute noch bei uns sind.« (OT, K, H-3)

Strategie 4: Rückzug und alternative Fachkräftesicherung

Ein Rückzug aus der Ausbildung kommt nur für wenige Unternehmen der Stichprobe infrage (n=6). Die große Mehrzahl kann sich diesen Weg nicht vorstellen (n=18).

»Das ist nicht denkbar, geht gar nicht. Also wenn nachher die normale Altersfluktuation einsetzt, dann müssen wir ja die Reproduktion des Personals machen.« (MV, M, I-4)

Die Unternehmen, die einen Rückzug in Betracht ziehen, erwägen dies überwiegend auch nur aufgrund immenser Schwierigkeiten bei der Rekrutierung. Nur ein einziges Unternehmen würde die betriebliche Ausbildung von Nachwuchskräften bedenkenlos einstellen, falls keine geeigneten Bewerber/-innen mehr gefunden würden.

Insofern werden auch alternative Wege der Fachkräftesicherung thematisiert: So hat ein Unternehmen begonnen, die Rekrutierung von Hochschulabsolventinnen und -ab-

solventen mit Bachelor-Abschluss voranzutreiben, um personelle Engpässe zu kompensieren. Andere Unternehmen wünschen sich eine Modifikation der bestehenden Ausbildungs- und Berufsstrukturen hin zu einer Zentralisierung/ Externalisierung der Berufsausbildung und Entlastung der Betriebe (n=3).

»(...) ich fände es besser, wir würden eine (...) zentrale Ausbildung als Pfleger machen (...). Und ich glaube dann würden wir auch mehr in die Altenpflege gewinnen.« (OT, M, DL-2)

Wieder andere Unternehmen versuchen fehlende Auszubildende mit Hilfskräften oder Quereinsteigern zu ersetzen (n=3). Letztere Strategie lässt sich ausschließlich bei kleinen Handelsunternehmen finden. Je größer die Unternehmen sind und je wissens- und fertigungsintensiver die Berufsbilder sind, desto weniger sind die Unternehmen bereit, auf die betriebliche Ausbildung zu verzichten.

Wie Erfolg versprechend sind die betrieblichen Strategien?

In der qualitativen Studie konnten vier Ausbildungsstrategien von KMU im demografischen Wandel beispielhaft dargestellt werden. Aus volkswirtschaftlicher und bildungspolitischer Perspektive problematisch ist insbesondere die »Strategie des Rückzugs« (Strategie 4). Offensichtlich ist dies bislang aber auch keine Perspektive, die eine Mehrzahl der Unternehmen für sich in Betracht zieht. In ihrer Wirksamkeit beschränkt zeigt sich die Strategie 2, Bewerbermarketing und Selektionskriterien zu verändern. Abstriche bei der Eingangsqualifikation der Jugendlichen zu machen, ist aus Sicht der Unternehmen zumindest für wissens- und fertigungsintensive Berufsbilder keine Option, da sie den Ausbildungserfolg infrage stellen. Erfolg versprechender scheinen demgegenüber die Strategien zu Verbesserung der Ausbildungsstrukturen (Strategie 2) und der Kooperation (Strategie 3). Auffällig ist jedoch, dass z. B. die Ausbildungsqualität als wichtiges Argument für eine erfolgreiche Akquise ebenso wenig von den Befragten genannt wird wie besonders geeignetes Ausbildungspersonal. Ausbildungskooperation wird i. d. R. als klassische Verbundausbildung interpretiert. Kooperationen bezüglich eines gemeinsamen betriebsnahen sozial- oder sonderpädagogischen Förderangebots, einer attraktiven Ausbildungsgestaltung z.B. über (internationale) Zusatzangebote und -qualifikationen oder eine mittelfristige Beschäftigungs- und Karriereplanung in Branchen- oder Wirtschaftsklustern lassen sich nur in Ansätzen identifizieren. Hier besteht bildungspolitischer Handlungsbedarf: Nicht das ausufernde Angebot von aufwendigen berufsorientierenden Veranstaltungen, Profilings oder Jobbörsen erscheint nach unseren Befunden mittelfristig Erfolg versprechend, sondern die Erprobung und Entwicklung innovativer und attraktiver Ausbildungsstrukturen im Kontext der Strategien 2 und 3, z. B.

Anzeige

BIBB REPORT Ausgabe 22/2013



Christian Gerhards
Klaus Troeltsch
Günter Walden
Jugendliche mit Hauptschulabschluss in der betrieblichen Berufsausbildung: Wer bildet sie (noch) aus, welche Erfahrungen gibt es und wie können ihre Chancen verbessert werden?

Steigendes internationales Interesse an der betrieblichen Ausbildung in Deutschland lenkt derzeit etwas ab von den Problemen auf dem deutschen Ausbildungsmarkt. Bestimmte Gruppen von Jugendlichen haben weiterhin Schwierigkeiten beim unmittelbaren Einstieg in eine vollqualifizierende Berufsausbildung. Dieser BIBB Report behandelt die Frage, welche Betriebe Jugendliche mit Hauptschulabschluss ausbilden und unter welchen Voraussetzungen dies geschieht. Deutlich wird, dass mehr als jeder dritte ausbildende Betrieb Jugendlichen mit Hauptschulabschluss eine Chance auf Ausbildung bietet, sie unterstützt und damit Vakanzen bei den angebotenen Ausbildungsstellen reduzieren kann.

Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): BIBB REPORT, 7. Jahrgang, Heft 22, Oktober 2013, ISSN 1865-0821 (Print), ISSN 1866-7279 (Internet)
Der BIBB REPORT steht im Internet zur Verfügung unter: www.bibb.de/de/65208.htm

über Modellversuche und insbesondere der Dissemination erfolgreicher Konzepte.

Die empirisch identifizierten betrieblichen Ausbildungsstrategien scheinen derzeit nur bedingt das Potenzial zu haben, für Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen den Mangel an Auszubildenden und Fachkräften zu reduzieren und die regional und sektoral immer noch vorfindbaren Abwanderungstendenzen mit z.T. verheerenden Folgen wirksam zu stoppen. ◀

Literatur

BIBB (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht. Bonn 2013

MAYRING, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim 2010

PAPIES, U.; SCHIEMANN, F.; FREI, M.: Fachkräftestudie 2010. Fachkräfteperspektive Thüringen 2010. Erfurt 2011 – URL: www.thueringen.de/de/publikationen/pic/pubdownload1190.pdf (Stand: 27.01.2014)

SEIBERT, H.; WESLING, M.: Jugendliche finden immer öfter eine Lehrstelle vor Ort. IAB-Kurzbericht 16/2012 – URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2012/kb1612.pdf> (Stand: 27.01.2014)

ULRICH, J. G.: Ausbildungsmarkt im Umbruch. Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2010 im Spiegel der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit. (Wissenschaftliches Diskussionspapier, Heft 121) Bonn 2010 – URL: www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/id/6524; (Stand: 27.01.2014)