

Bewerbermanagement in Zeiten von Fachkräftemangel

Wege zur Erkenntnis und zum aktiven Handeln

ANDREAS NAREUISCH

Von vielen Betrieben unbemerkt naht eine Krise am Ausbildungsmarkt. Künftig werden sich die Unternehmen die Auszubildenden nicht mehr aussuchen können, sondern vielmehr droht der Krieg um die besten Köpfe die Vorzeichen umzudrehen. Neben Fakten zur aktuellen Situation und zum demographischen Wandel zeigen konkrete Tipps zur Bewerbergewinnung auf, was Betriebe tun können, um die Fachkräfteschlacht langfristig zu gewinnen.

Im Mai 2011 wurde der Berufsbildungsbericht 2011 der Bundesregierung veröffentlicht. Im Ausbildungsjahr 2009/2010 gab es wieder mehr Lehrstellen als Ausbildungssuchende. Von Oktober 2009 bis zum 30. September 2010 wurden 560 073 Ausbildungsverträge neu geschlossen. Das sind 4 234 oder 0,8 % weniger als im Vorjahr. Im Westen waren es 468 410 Verträge (0,7 % mehr), im Osten 91 663 (7,4 % weniger). Am 30. September 2010 waren 12 225 unversorgte Bewerber/-innen gemeldet (3 424 oder 21,8 % weniger als im

Vorjahr). Die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen ist dagegen um 2 350 auf 19 605 gestiegen. Die Anzahl von Altbewerbern und jungen Menschen im Übergangssystem ist rückläufig. Zum dritten Mal in Folge gab es damit weniger unversorgte Bewerber als unbesetzte Ausbildungsplätze.

Der DGB schreibt dazu in seiner Stellungnahme:

„Die Lage auf dem Ausbildungsmarkt wird auch im Entwurf des Berufsbildungsbericht 2011 geschönt dargestellt. Nach einem Minus von 50 000 Ausbildungsverträgen im Jahr 2009

gab es 2010 einen Rückgang von 4 000 Verträgen. Das Ausbildungsplatzangebot mit insgesamt 580 000 Plätzen ist auf den drittniedrigsten Stand der vergangenen zehn Jahre gefallen. Der positive Arbeitsmarkttrend ist am Ausbildungsmarkt nicht angekommen.“

Wie dem auch sei, immer mehr Betriebe bilden nicht aus oder lassen sogar Ausbildungsplätze unbesetzt, da die sogenannte Ausbildungsreife fehlt.

Probleme der Zukunft

Wichtigste Herausforderung für das Berufsbildungssystem und den Arbeitsmarkt der Zukunft bleiben der Rückgang der Schulabgängerzahlen und ein drohender Fachkräftemangel. Die Bevölkerungszahl in Deutschland wird bis 2030 von etwa 82 auf rund 78 Mio. Menschen sinken. Daraus ergeben sich rückläufige Schulabgängerzahlen. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Studierwilligen. Durch die doppelten Abiturjahrgänge wird der Rückgang der Bewerberzahlen

Berufe	Neue Ausbildungsverträge
1. Kaufmann/-frau im Einzelhandel	29 740
2. Verkäufer/-in	27 527
3. Bürokaufmann/-frau	21 642
4. Kraftfahrzeugmechatroniker/-in	18 746
5. Industriekaufmann/-frau	17 959
6. Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel	14 857
7. Koch/Köchin	14 763
8. Medizinische/-r Fachangestellte/-r	14 695
9. Friseur/-in	14 081
10. Bankkaufmann/-frau	13 397

Abb. 1: Die zehn beliebtesten Ausbildungsplätze nach Anzahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge (Quelle: BIBB; September 2010)

zunächst nicht sehr hoch ausfallen, längerfristig jedoch ein erhebliches Problem darstellen.

Schon heute sind Ingenieure, deutsche Arbeitskräfte im Bereich von Pflege und Erziehung, aber auch studierte Fachkräfte wie Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler und Techniker nur schwer zu finden. Zumal auch in einigen Bereichen wie der Pflege das Gehaltsgefüge keinen Anreiz zum Engagement in diesem Berufsfeld gibt.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat 2010 in einer Erhebung die zehn beliebtesten Ausbildungsberufe nach der Anzahl der neu abgeschlossenen Auszubildenden ermitteln (vgl. Abb. 1). Daraus geht hervor, dass keiner der am Arbeitsmarkt dringend gesuchten Berufe in der Top-10-Liste zu finden ist (vgl. Abb. 2). Auch die am Arbeitsmarkt heißbegehrten MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) finden nur wenig Anklang.

Der demographische Faktor

Die Kultusministerkonferenz (KMK) hat eine Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen in Auftrag gegeben, um das Bildungssystem und den Arbeitsmarkt der Zukunft zu planen. Für die einzelnen Schulbereiche wird darin folgendes vorausgesagt:

- Die Zahl der Schüler/-innen im Sekundarbereich I geht von bundesweit knapp 5,0 Mio. im Jahr 2005 um 910 000 (18 %) auf unter 4,1 Mio. im Jahr 2020 zurück.
- Im Sekundarbereich II (allgemeinbildende und berufliche Schulen) wird die Schülerzahl, ausgehend von gut 3,6 Mio. im Jahr 2005, bis 2020 kontinuierlich um 760 000 (21 %) auf unter 2,9 Mio. sinken.
- Die Gesamtschülerzahl wird von 12,3 Mio. (2005) auf 10,1 Mio. im Jahr 2020 zurückgehen.
- Die Zahl der Absolventen und Abgänger aller allgemeinbildenden Schulen betrug 2005 bundesweit knapp 960 000 und im Jahr 2006 975 000, um danach – abgesehen von zwei Spitzen in den Jahren 2011 und 2013 aufgrund doppel-

ter Abiturjahrgänge – bis 2020 um gut 190 000 (20 %) auf 780 000 zu sinken.

- Im Jahr 2005 beendeten mehr als 1,1 Mio. Schüler/-innen die Bildungsgänge an beruflichen Schulen. Bis zum Jahr 2008 ist mit einer Zunahme der Absolventenzahlen um 18 000 (1,6 %) auf knapp 1,2 Mio. zu rechnen. Danach setzt ein kontinuierlicher Rückgang ein, sodass für 2020 noch 950 000 Absolventen erwartet werden.
- Die Zahl der Studienberechtigten (Absolventen der allgemeinbildenden und beruflichen Schulen mit Hochschul- und Fachhochschulreife) stieg von 400 000 im Jahr 2005 bis 450 000 im Jahr 2008 an. Nach einem kurzzeitigen Rückgang sind aufgrund der doppelten Abiturjahrgänge im Jahr 2011 knapp 490 000 Absolventen mit Hochschul- und Fachhochschulreife und damit 89 000 (22 %) mehr als im Jahr 2005 zu erwarten. Eine weitere Spitze wird es im Jahr 2013 mit über 490 000 Absolventen geben. Entsprechend stärker fällt der anschließende Rückgang bis auf 410 000 im Jahr 2020 aus. Bei gleichbleibenden Bedingungen würde die Zahl der Studienberechtigten 2020 um 8 600 (2,2 %) über dem Stand von 2005 liegen. Ursächlich dafür ist die wachsende Beteiligung an Bildungsgängen, die zur Hochschul- bzw. Fachhochschulreife führen. Damit wird die demographische Entwicklung teilweise kompensiert. Viele Schulabgänger sind hoch- oder fachhochschulberechtig und werden daher eher studieren als einen betrieblichen Ausbildungsplatz zu

suchen, was das Angebot an guten Auszubildenden nochmals reduziert. Gleichzeitig steigt die Zahl der Rentner, also derjenigen die aus dem Erwerbsleben ausscheiden, was den Fachkräftebedarf erhöht. Zugleich sinkt die Gesamtbevölkerungszahl bis 2030 von 82 auf 78 Mio. Einwohner.

Was plant die Bundesregierung?

Die Bundesregierung hat zahlreiche Maßnahmen im Fokus. Unter anderem ist folgendes geplant:

1. Im neuen Pakt für Ausbildung (seit Herbst 2010) ist die stärkere Unterstützung von lernschwachen Schülern (insbesondere Hauptschülern) vorgesehen, um diese fit für die betriebliche Ausbildung zu machen.
2. Nur 31,4 % der Schüler mit Migrationshintergrund finden eine (betriebliche) Ausbildung (Ausbildungsquote), was Potential ungenutzt lässt. In Zukunft werden bis zu 40 % eines Schülerjahrgangs Migrationshintergrund haben. Auch hier soll es eine stärkere Förderung für bessere Startchancen geben.
3. Rund 15 % der Deutschen bis 29 Jahre verfügt über keinen Berufsabschluss. Eine Initiative zur beruflichen Nachqualifizierung, insbesondere in modularisierten Berufen oder Teilzertifizierungen, soll Abhilfe schaffen und die Fachkräftereserve von rund 1,5 Mio. Menschen heben.
4. Die MINT-Initiative der Wirtschaft unter Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel soll Schülern und Studenten gezielt diese Berufsfelder näher bringen.

Männer	Frauen
1. Kfz-Mechatroniker	1. Verkäuferin
2. Einzelhandelskaufmann	2. Einzelhandelskauffrau
3. Industriemechaniker	3. Bürokauffrau
4. Koch	4. Medizinische Fachangestellte
5. Elektroniker	5. Friseurin
6. Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- u. Klimatechnik	6. Zahnmedizinische Fachangestellte
7. Verkäufer	7. Fachverkäuferin im Lebensmittelhandwerk
8. Maler und Lackierer	8. Industriekauffrau
9. Fachinformatiker	9. Kauffrau für Bürokommunikation
10. Tischler	10. Hotelfachfrau

Abb. 2: Die Top 10 der beliebtesten Ausbildungsberufe

Bewerber: Was wird heute schon erwartet?

Heute müssen Jugendliche weit mehr Qualifikationen für einen Ausbildungsplatz mitbringen, als vor etwa zehn Jahren, da die Anforderungen an Auszubildende und in der beruflichen Qualifikation merklich gestiegen sind. Das liegt u. a. an komplexeren Berufsbildern, längeren Ausbildungszeiten (drei Jahre sind inzwischen für kaufmännische Berufe Standard) und dem Ziel der Bildungspolitik und Betriebe, auf „Arbeitsmarktfähigkeit“ hin auszubilden. Das heißt, dass der Azubi sofort nach Abschluss der Ausbildung einsatzbereit sein soll und keine erneute Einarbeitungszeit (was früher oft üblich war) bekommt. Unter der Überschrift „Ausbildungsfähigkeit“ (Bewältigung der Anforderungen einer Berufsausbildung) wird heute verstanden, dass sich Jugendliche bewusst für eine erste Stufe in ihrer Berufsbiographie entscheiden und sich darüber hinaus auf eine permanente Erweiterung und Vertiefung ihrer erworbenen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, sprich auf ein lebensbegleitendes Lernen einstellen. Voraussetzung dafür sind nachhaltige Motivation und Befähigung. Seitens der Ausbildungsbetriebe gibt es vielfältige Erwartungen an künftige Auszubildende:

I. Beherrschung der Grundqualifikationen

Jeder Schulabgänger sollte lesen und schreiben sowie rechnen können. Dazu gehört auch, dass fremde Texte gelesen, verstanden und wiedergegeben sowie einfache Briefe verfasst werden. Je nach gewähltem Beruf variiert der Grad der Beherrschung dieser „Kulturtechniken“. Leider versagen viele Jugendliche bereits bei einfachen Deutsch- oder Mathetests und verbauen sich so ihre Chancen. Eine aktuelle exemplarische Studie des Soziologen Thomas Welzenbacher (September 2008, für die Grünen) hat ergeben, dass jeder 15. Berliner (das sind rund 164 000) nicht richtig lesen und schreiben kann. Aufgrund größe-

rer Klassenstärke und oftmals schwieriger Umstände wird dieses Manko oft zu spät oder gar nicht erkannt.

II. Soziale und persönliche Kompetenzen

Hierzu gehören Teamfähigkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, situativ angemessenes Benehmen und Motivation für sich selbst und andere sowie Kommunikationsfähigkeit.

III. Fachliche Kompetenz

Natürlich ist ein guter Schulabschluss die Eintrittskarte ins Berufsleben. Je nach gewähltem Beruf sind – neben den Grundqualifikationen – mal naturwissenschaftliche oder mal technische Fächer von besonderer Bedeutung im Bewerbungsprozess. Leider werden die Erwartungen an die potentiellen Auszubildenden, auch vor dem Hinter-

1. Professioneller Internetauftritt des Unternehmens

Jugendliche informieren sich vorrangig in virtuellen Medien, deshalb sollte Ihr Unternehmen dort fundiert dargestellt werden. Es muss klar sein, welche Berufe Sie ausbilden und was Bewerber erwartet.

2. Setzen Sie auf moderne Recruiting-Methoden

Fitte Bewerber möchten sich elektronisch bewerben und dafür eine einfache Menüführung mit konkreten Ansprechpartnern vorfinden. Ein gutes Bewerberportal mit Erklärungen der internen Abläufe ist ein Muss.

3. Kooperation mit Schulen – die Basisarbeit

Gehen Sie mit Ihrer Ausbildungsabteilung vor Ort in Schulklassen, die kurz vor der Berufswahl stehen. Stellen Sie Ihr Unternehmen vor. Bringen Sie „echte Auszubildende“ mit, die Fragen beantworten.

4. Interne Kommunikation – oft stiefmütterlich behandelt

In vielen Großkonzernen laufen die Aktionen „MIKI“ und „KUKI“ erfolgreich. Informieren Sie intern am schwarzen Brett, im Intranet oder der Hauszeitschrift über Ausbildungsplätze und Möglichkeiten, dass Mitarbeiter ihre Kinder (MIKI) zu einer Bewerbung motivieren. Auch die Ansprache von Kundenkindern („KUKI“) kann positiv sein.

5. Printmedien

Überlegen Sie sich genau, wo Sie teure Anzeigen schalten. Nutzen Sie Schüler- oder Studentenzeitungen oder regionale Ausgaben (ggf. verbunden mit einem werbenden Bericht über Ihr Haus).

6. Internet – das unverzichtbare Medium

Hier gilt es, ein einheitliches Auftreten zu zeigen. Wenn Sie sich auf Jobplattformen präsentieren, sollten Sie auf Ihr Bewerberportal verlinken. Überlegen Sie, ob Sie auf den Zug von „Social Media Web 2.0“ aufspringen. Eine Präsenz in Facebook, StudiVZ & Co. kostet viel Zeit, um die Seiten aktuell zu halten.

7. Schnuppern erlaubt

Bieten Sie Schülerpraktika an. Ein besseres gegenseitiges Kennenlernen gibt es nicht.

8. Das gewisse Mehr

Offerieren Sie potentiellen Auszubildenden Auslandseinsätze (z. B. bei Niederlassungen) und besondere Möglichkeiten der persönlichen und fachlichen Entwicklung (z. B. duale Studiengänge).

9. Den Schwachen helfen

Künftig werden Sie auch schwächeren Bewerbern eine Chance geben müssen. Knüpfen Sie Kontakte zu Bildungsträgern und Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. EQ-Einstiegsqualifizierungen), um hier die besten Absolventen „abzuholen“ oder früh zu fördern.

10. Finden Sie Ihre Kunden

Wie im Marketing müssen Sie Ihre Bewerber dort abholen, wo sie stehen. Beitragen Sie sich an Job- oder Bildungsmessen. Fördern Sie Projekte von Gewerkschaften oder Veranstaltungen wie „girls day“. Aktivieren Sie Ihre Zielgruppe mit Ideen wie „Tag der offenen Tür“.

Abb. 3: Zehn Tipps für die Bergung Ihres Unternehmens

grund der künftigen Mangelverwaltung, immer höher.

Laut einer Studie des Institutes für Deutsche Wirtschaft (Köln) erwarten Ausbildungsbetriebe von Auszubildenden in kaufmännischen Berufen:

- grundlegende Beherrschung der deutschen Sprache in Wort und Schrift,
- grundlegende Beherrschung einfacher Rechentechniken
- Lern- und Leistungsbereitschaft,
- Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein und Verantwortungsbereitschaft,
- Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit,
- Selbstständigkeit, Initiative und Kreativität,
- Kunden-Service-Orientierung,
- Ausdauer, Durchhaltevermögen und Belastbarkeit.

Auszubildende hingegen möchten:

- Anerkennung in der Berufswelt finden,
- als Erwachsene behandelt werden,
- selbständig arbeiten, um ihr Können unter Beweis zu stellen,
- genug Freizeit für Freunde und Hobbies haben,
- ausreichend Geld verdienen.

Kampf um die besten Köpfe

Nicht nur wie heute bei erfolgreichen Studienabgängern, sondern künftig auch bei jedem Bewerber um einen Ausbildungsplatz wird der „War of Talents“ ausbrechen. Nur die engagiertesten Betriebe werden die besten Schulabgänger erhalten und damit die eigene Zukunft sowie die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Natürlich werden nicht unbedingt die Anforderungen der Unternehmen in einer komplexeren Welt reduziert, sondern die Bewerber müssen auch mehr mitbringen, um sich den besten Ausbildungsplatz und damit den optimalen Karrierestart zu sichern.

Employer Branding – attraktiver Arbeitgeber

Auf der von Management Circle alljährlich veranstalteten bundesweiten

Ausbilderkonferenz „Zukunftsmotor Betriebliche Ausbildung“ kamen im Mai 2011 in München zahlreiche renommierte Unternehmen (u. a. BMW) und Wissenschaftler sowie Vertreter der Politik zusammen, um das Thema gute Ausbildung und Bewerbergewinnung zu beraten und optimale Ansätze auszutauschen.

Einigkeit bestand darüber, dass in Zeiten von Markenbewusstsein und raschen Informationskanälen auch der Ausbildungsbetrieb als Arbeitgeber der Zukunft eine „Marke“ sein muss, der sich der jugendliche Arbeitnehmer anvertraut.

Das Arbeitgeberimage ist eine Seite dieses Markenbewusstseins, das als wichtiger Wettbewerbsvorteil gesehen wird. Theresa Fleidl, Leiterin Personalentwicklung und Konzernausbildung bei der Flughafen München GmbH (30 000 Arbeitnehmer, 150 Auszubildende in neun Ausbildungs- und Studienrichtungen mit steigender Tendenz) berichtete über das Engagement ihres Unternehmens, um ein positives Arbeitgeberimage auszubauen. Hierzu gehören u. a. Vorsitz im Arbeitskreis Schule-Wirtschaft, Durchführung überregionaler Berufsorientierungsmessen, Partnerunternehmen von Programmen wie „Jugend forscht“ oder „Girls Day“, Engagement bei den Industrie- und Handelskammern und Ausbildungsgremien. Natürlich dringen derartige Aktivitäten auch über die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an das Ohr der Jugendlichen (vgl. Abb. 3).

Ich bin dabei, und jetzt? – Die Zukunft im Blick

Wichtig für jeden Ausbildungsbetrieb ist nicht nur die Talentsuche unter den Bewerbern, sondern auch die Förderung nach Ausbildungsbeginn und innerhalb der Ausbildung. Unternehmen wie die BMW AG (ca. 400 Azubis), so berichtete Hans-Joachim Mayer auf der Ausbildungskonferenz, setzen gezielt auf eine Personalentwicklung während der Ausbildung, die über die drei Bausteine individuelle Förderung, teambezogene Förderung und unternehmensbezogene Förderung erfolgt, um schon früh die besten Auszubildenden stärker zu fördern und in Talentgruppen zu binden.

Denken Sie, liebe Leser, bei allen Bemühungen um die besten Köpfe und die optimalsten Lösungen für Ihr Unternehmen daran: Zukunft ist die Zeit, in der du bereust, dass du das, was du heute tun kannst, nicht getan hast.

Der Autor

Andreas Nareusch gestaltet als Experte und Bundessachverständiger seit Jahren Berufsbilder und Qualifikationen, berät Unternehmen bei der Umsetzung von zukünftigen Anforderungen und ist Autor von zahlreichen Fach- und Prüfungsbüchern im kaufmännischen Bereich (www.nareusch.de). ■



AUF EINEN BLICK

- Die Zahl der Schulabgänger und Auszubildenden geht bis zum Jahr 2020 dramatisch zurück. Zugleich steigt der Fachkräftebedarf durch die demografische Entwicklung stark an.
- Um den Arbeitsmarkt der Zukunft zu sichern, hat die Bundesregierung ein Maßnahmenpaket geschnürt, das u. a. die Förderung von lernschwachen Jugendlichen und die Verbesserung der Startchancen für junge Menschen mit Migrationshintergrund vorsieht.
- Ausbildungsbetriebe müssen schon heute für morgen planen und sich neu aufstellen, um die besten Auszubildenden zu gewinnen und die Attraktivität der dualen Ausbildung zu steigern. In diesem Zusammenhang spielt Employer Branding, das Präsentieren eines Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber, eine entscheidende Rolle.