

Vorwort

Dr. Rupert Felder

I. Ausbildung tut not

Die betriebliche Berufsausbildung ist eine der wesentlichen Säulen zur Deckung des Fachkräftebedarfes für die Betriebe – auch künftig. Deshalb ist es zunehmend problematisch, wenn die Zahl der Ausbildungsplätze weiter sinkt und Ausbildungsstellen immer öfter unbesetzt bleiben.

Der Schritt von der beruflichen Erstausbildung ins Arbeitsleben ist dabei so gut wie nie zuvor. Im Jahr 2013 wurden zwei Drittel aller Ausbildungsabsolventen von ihrem Ausbildungsbetrieb auch übernommen. Das ist ein guter Wert, denn ein zweistelliger Prozentsatz wird sich immer nach einer abgeschlossenen Ausbildung für ein anschließendes Studium oder eine andere persönliche Weichenstellung entscheiden. Nie werden alle Azubis auch eine Übernahme haben wollen, sondern sich anders entscheiden.

Kein Abschluss, kein Anschluss. Obwohl die Zahl der Schulabbrecher seit Jahren sinkt, gibt es nach wie vor erschreckend viele junge Menschen ohne abgeschlossene Ausbildung. Mehr als 1,3 Millionen der 20–29jährigen haben keinen berufsqualifizierenden Abschluss. Das macht den Einstieg in den Arbeitsmarkt zum Hindernislauf: viele Bildungsverlierer sind nur geringfügig oder in Teilzeit beschäftigt.¹ Verließen im Jahr 2001 noch 89.000 Schüler die Hauptschule ohne Abschluss, waren es 2013 nur noch 46.000. Aber das sind 46.000 zu viel. Ziel des Nationalen Bildungsgipfels ist es, diese Zahl, die aktuell 13 % entspricht, bis 2018 auf 8 % abzusenken. Hier gibt es Initiativen wie das tarifliche Förderjahr der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg, um genau dieser Klientel eine Förderung zukommen zu lassen, die zu Ausbildungsfähigkeit führt. Daneben sind die Einstiegsqualifizierung (EQ), die Ausbildungsbegleitenden Hilfen (abH) der Agentur für Arbeit oder die AsA, die Assistierte Ausbildung, zu nennen – Wege in die richtige Richtung.

Ein weiterer Aspekt: Es gibt kaum ein besseres und nachhaltigeres Instrumentarium zur Integration als die Berufsausbildung.² Migrationshintergründe verschwinden beim Austausch gleichaltriger Jugendlicher, Integration kann

1 Institut der Deutschen Wirtschaft, iw-dienst, Ausgabe 48 vom 27.11.2014, S.1

2 IAB-SOEP-Migrationsstichprobe als Längsschnittbefragung von rund 5.000 Personen mit Migrationshintergrund in IAB Kurzbericht 21/2014, S. 16

gelebt werden. Jeder erfahrene Ausbilder, jede erfahrene Ausbilderin steht für ein sozialpädagogisches Konzept, das nicht nur die fachlichen, sondern auch die persönlichen Fähigkeiten trainiert. Sprache und Bildung sind Schlüssel einer gelingenden Integration.

II. Ausbildung leidet Not

Über die Hälfte aller Betriebe Deutschlands verfügte im Jahr 2013 über eine Ausbildungsberechtigung.³ Aber nur gut die Hälfte dieser Betriebe bildete auch tatsächlich junge Menschen aus. Der Anteil ausbildungsberechtigter sowie ausbildungsaktiver Betriebe ist im Westen Deutschlands deutlich höher und steigt mit zunehmender Betriebsgröße. Und nur 44 % aller ausbildungsberechtigten Betriebe beteiligen sich kontinuierlich an Ausbildung, wobei ein Fünftel aller ausbildungsberechtigten Betriebe nie ausbildungsaktiv waren.⁴ 60 % der Kleinstbetriebe beteiligen sich nicht an Ausbildung. Dabei werden diese die ersten sein, die bei einer abnehmenden Zahl der Facharbeiter betroffen sein werden. Das ist Notstand mit Ansage.

Daher sind Initiativen zu begrüßen, die zum Ziel haben, diese Betriebe zu einer Ausbildung zu bewegen.⁵ Politik, aber auch die Wirtschaft und Gewerkschaften selbst, die Kammern und Selbstverwaltungsorgane des Arbeitsmarktes sollten sich engagieren, Überzeugungsarbeit leisten und pro Ausbildung werben. Dabei kommt es nicht nur auf die große politische Bühne der „Allianz für Arbeit“ an, sondern auf das konkrete Geschehen, Zahl und Qualität der Berufsausbildung vor Ort.

Zentrales Thema ist ferner die Passgenauigkeit zwischen Angebot und Nachfrage. So wird die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen mit einer ungenügenden Zahl geeigneter Bewerber begründet.⁶ Fixierung auf Wunschberuf, regionale Attraktivitätsunterschiede und die Zunahme des Schulabschlusses mit Hochschulreife verschärfen das Problem. Hier gilt es anzusetzen und rechtzeitig mit Aufklärung und Rat eine richtige Berufswahl einzuleiten.

III. Ausbildung aus Not

Not macht bekanntlich erfinderisch: neue Konzepte fangen an, sich zu etablieren. Mehrere kleinere Firmen schließen sich zu einem Ausbildungsverbund

³ Ausbildungsberechtigung nach § 27 Berufsbildungsgesetz sowie nach § 21 Handwerksordnung

⁴ Institut für Arbeitsmarktforschung der Bundesagentur für Arbeit – IAB Kurzbericht 20/2014, S. 1

⁵ Allianz für Ausbildung, gegründet am 12.12.2014 in Berlin aus Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften

⁶ IAB, aaO. S. 5

zusammen und teilen sich Aufwand und Ausstattung. So haben die Papierfabriken im Murgtal das Ausbildungszentrum Mittelbaden gegründet, ein gemeinnütziger Verein mit dem Ziel, eine Verbundausbildung für Facharbeiterberufe für die deutsche Papierindustrie im regionalen Raum Mittelbaden zu realisieren.⁷

Oder Ausbildung im Auftrag: größere Firmen bieten kleineren ein Kontingent an Ausbildungsplätzen an. Auf vertraglicher Basis können so größere Jahrgänge gebildet werden, die Kosten für Materialien und Ausbildungsräume samt Werkzeug sinken. Ergänzt wird dies an beiden Beispielen durch die Realisierung von entsprechenden Wohnungsangeboten, die ein begleitendes pädagogisches Konzept aufweisen. Auch Jugendliche, die zum Beispiel im Rahmen der EU-Initiative einen Ausbildungsplatz in Deutschland haben wollen, können so integriert werden.

Drittens ist auch Fernlerne eine Möglichkeit, neue, kreative Wege für den theoretischen Teil zu gehen. Es gibt Beispiele genug, wie sich Ideen verwirklichen lassen. Daher ist dieses Buch auch eine gute Plattform, über solche Ideen den Austausch zu beginnen und Nachahmer für innovative Konzepte zu finden.

Ein gutes Beispiel für das Aufzeigen von individuellen Pfaden: die Möglichkeit, Ausbildung plus Hochschulreife zu erlangen. Wenn der Ausbildungsvertrag anstelle des Besuches einer Berufsschule den Besuch eines dualen Berufskollegs vorsieht, können die Auszubildenden in bestimmten Berufsfeldern die Fachhochschulreife als Bestandteil einer betrieblichen Ausbildung erwerben.

IV. Ausbildung in Not

Im Gegenteil. Ausbildung schafft neue Perspektiven: Gerade eine Berufsausbildung für ältere Berufseinsteiger, etwa Frauen nach der Mutterschaftsphase, eröffnen ganz neue Modelle. Perspektiven beruflicher Bildung eröffnen sich nicht nur für unmittelbare Schulabsolventen, sondern auch für etwa gestandene „Mittvierziger“, die eine Qualifizierung wollen. Das erfordert neue Modelle, etwa auch Teilzeitangebote. Fördermöglichkeiten durch die Agentur für Arbeit gibt es, man muss sie nur nutzen.

Ausbildung ist ein Wechsel auf die Zukunft, deswegen tun sich vielleicht manche damit schwer. Die Zeitschiene erfordert ein hohes Maß an Planung. Die Vorauswahl erfolgt rund ein Jahr vor Beginn der eigentlichen Ausbildung. Diese endet dann nach drei Jahren, so dass ein Horizont von wenigstens vier

⁷ <http://www.papierzentrum.org/azb.html>

Jahren überblickt werden muss, um die richtige Entscheidung als Unternehmen über Zahl und Ausrichtung der Ausbildung zu treffen.

In der Praxis leistet dabei gutes Personalcontrolling einen echten Mehrwert, weil es Daten aufbereitet, Szenarien sichtbar macht und damit Entscheidungen qualitativ vorbereitet. Personalcontrolling ist damit wie die Arbeit der Spurenleser: es erklärt die Richtung, aus der man kommt, und weist den Weg in die Richtung, die im HR-Bereich eingeschlagen werden soll; man kann dazu auch strategische Personalarbeit sagen.

Mit diesen Szenarien kann nun der Personalbereich mit dem Fachbereich in die Diskussion einsteigen:

- Treffen diese die strategischen Annahmen der verantwortlichen Produktionsleiter?
- Welches Szenario ist wahrscheinlich?
- Stimmt der qualitative Ausbildungsmix?
- Kommen neue Berufsbilder hinzu?
- Wird sich das Produktportfolio mehr in Richtung Elektronik, mehr in Richtung Mechanik, mehr in Studienbedarfe (Duale Hochschule) oder mehr in klassische Ausbildung bewegen?

All das ist Grundlage der Beratung, die zyklisch wiederholt und permanent an neue Erkenntnisse angepasst werden soll.

Am Ende des Diskussions- und Beratungsprozesses stehen qualitative und quantitative Festlegungen für die konkrete Einstellung eines Ausbildungsjahrganges. Am Ende haben die definierte Anzahl junger Menschen in den festgelegten Berufsbildern einen Ausbildungsvertrag in der Tasche und das Unternehmen in drei bis vier Jahren die heute vereinbarte Zahl und Qualifikation der Absolventen vor der Tür. Spätestens dann trifft Planung auf Realität, trifft Prognose auf Wirklichkeit.

V. Ausbildung lindert Not

Gut ausgebildete Fachkräfte bilden das Rückgrat der Innovationskraft unserer Betriebe und sichern so die Zukunft. Berufliche Bildung ist ein entscheidender Standortfaktor. Neue Ausbildungsgänge, innovative Ansätze zur Ergänzung und für anschließende Weiterqualifizierungen, die Integrationskraft und die

besondere Unterstützung für Jugendliche mit schlechteren Startchancen prägen das Bild der aktuellen Lage.

Dieses Buch bildet dazu einen Bogen, beleuchtet relevante Aspekte und bietet einen fundierten Überblick. Das ist notwendig und hilfreich.

Stehen ausbildende Unternehmen vor dem Aus?

Volker Mayer

Als ich im Jahr 2012 für meinen Freund Wolfgang Appel – Professor an der HTW des Saarlandes – an einem Beitrag zu seinem Buch „Digital Natives“ schrieb wählte ich den Titel „Irrungen und Wirrungen bei Schülern und Unternehmen“¹. Meine Erfahrungen und Einblicke zu dieser Zeit waren geprägt durch sich wandelnde Fähigkeiten und Einstellungen der jungen Berufseinsteiger, die man nicht als eine vorübergehende Modeerscheinung abtun konnte. Andererseits schienen viele der ausbildenden Unternehmen noch zu hoffen, dass sich diese aufmüpfigen, teilweise nicht ausbildungsreifen Jugendlichen schon noch anpassen würden. Irgendwann würden sie die Realität und der Berufsalltag einholen.

Heute **wissen** wir:

- Grundmotive und Werte spielen bei Jugendlichen, die sich in der Berufsorientierung befinden, (wieder) eine entscheidende Rolle.
- Die homogene Generationen Y und Z gibt es nicht.
- Ausbildungsbetriebe können nicht mehr schablonenartig auf Bewerber zugehen und gutsherrenartig auswählen.
- In der Ansprache ist die bewusste Zielgruppensegmentierung entlang Berufen, Berufswünschen, Neigungen, Lebenswelten und Grundmotiven immens wichtig.

Wir **ahnen** auch schon,

- dass wir viel Gewohntes hinterfragen und ggf. aufgeben werden,
- dass wir die Komfortzone verlassen und neue Wege gehen werden,
- dass wir strategisch vorgehen und uns mit neuen, innovativen Geschäftsmodellen beschäftigen sollten, und
- dass wir unseren Beitrag zum Unternehmenserfolg deutlicher herausstellen und unser Tun daran ausrichten sollten.

¹ Mayer, Volker: Irrungen und Wirrungen bei Schülern und Unternehmen; in: Appel, Wolfgang, Michel-Dittgen, Birgit: Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten, 2013, Wiesbaden, Seite 63-78, ISBN 978-3-658-00542-9.

Der Ausbildungsleiter eines großen Unternehmens sagte kürzlich zu mir in einem Gespräch: Können wir die beruflichen Anforderungen ändern? Nein, diese sind gegeben durch das, was der Kunde, der Markt und der Wettbewerb fordern. Können wir die jungen Menschen ändern, die uns zur Verfügung stehen? Realistischer Weise können wir diese nicht ändern. Also müssen wir uns ändern!“

Sich zu ändern fällt schwer, zumal Ausbildungsverantwortliche mit sehr viel Herzblut bei der Sache sind, Freizeit investieren und neben ihrer eigentlichen Aufgabe Auszubildende betreuen und fördern.

Dabei denke ich an ein lustiges Erlebnis, das ich im Herbst 2011 hatte. Die China Europe International Business School (CEIBS) hatte mich neben ca. 20 weiteren CEOs für zwei Tage in das Swiss Re Centre for Global Dialogue nach Zürich eingeladen. Frau Prof. Nandani Lynton, die ich persönlich sehr schätze und die zu der Zeit als CEIBS Adjunct Professor of Management tätig war, referierte über das Thema *“Comparative Chinese, Indian and Western Leadership and the values of the upcoming generation of leaders – the Chinese GenY”*. Schräg vor mir saß eine Frau, die immer unruhiger wurde und mit den Ausführungen von Frau Prof. Lynton offensichtlich nicht einverstanden war. Als Frau Prof. Lynton über die Eigenheiten der jungen Berufseinsteiger sprach und versuchte, die Teilnehmer dafür zu sensibilisieren, platzte es aus ihr heraus: „Was sollen wir denn noch alles für diese Berufseinsteiger tun? Was tun diese denn für uns? Die wollen doch bei uns eine Ausbildung machen und nicht umgekehrt!“ Einige Zuhörer nickten bestätigend. Alle waren nun gespannt, was Frau Prof. Lynton antworten würde. Sie sagte ganz ruhig: „Wissen Sie, diese jungen Menschen haben Zeit und die Zeit spielt für sie. Sie als Ausbildungsbetrieb dagegen haben keine Zeit mehr. Sie spüren bereits Engpässe und diese nehmen in den nächsten Jahren dramatisch zu. Die Jugendlichen dagegen werden sich aussuchen, wo sie arbeiten wollen.“

Also – auch wenn es schwerfällt – nochmal: Wir müssen uns ändern! Die Zeit dafür ist knapp bemessen. Denn – so erwarten beispielsweise deutsche Unternehmen – es können „mehr als ein Drittel der offenen Stellen nur schwer und 5,7 Prozent gar nicht besetzt“ werden.²

Mit diesem Buch möchte ich deshalb drei Handlungsfelder für ausbildende Unternehmen besonders in den Mittelpunkt rücken und quasi anmoderie-

2 Knauß, Ferdinand: Akademisierung gefährdet duale Berufsbildung; www.wiwo.de vom 4. Oktober 2013

ren. Auch in der 2014-er Studie „SINN-volles Recruiting 2.0 – Strategie statt Likes!“³ bin ich darauf eingegangen, nämlich:

- flexibles und anpassungsfähiges Agieren,
- ganzheitlicher und strategisch-systematischer Ansatz, sowie
- Orientierung am Geschäftsergebnis.

Flexibles und anpassungsfähiges Agieren

Im Ausblick unserer Studie „Social Media Recruiting: Wen interessiert das?“ aus dem Jahr 2012⁴ habe ich geschrieben: „Die zentralen Herausforderungen für die Berufsausbildung sind

- der demografische Wandel,
- der Wertewandel,
- die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit sowie
- die Internationalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt werden sich also gravierend verändern und ausbildende Unternehmen werden verstärkt in den Wettbewerb um geeignete Bewerber eintreten. (...) Zudem ist ein Wettbewerb zwischen Berufsbildungs- und Hochschulsystem um die besten Köpfe zu erwarten.“ Das bedeutet unter anderem: Die Rollen der Recruiter und der Ausbildungsverantwortlichen müssen sich ändern. Die Recruiter werden interessante Kandidaten bereits vor ihrer möglichen Bewerbung beim eigenen Ausbildungsunternehmen aktiv ansprechen und versuchen zu binden. Ausbilder müssen sich neuen Lehrformen gegenüber öffnen und in Projekten arbeiten.

In der Studie „Zukunftsvermögen Bildung“ von McKinsey & Company aus dem Jahre 2008, die im Auftrag der Robert Bosch Stiftung erstellt wurde⁵, wurden diese o.g. Herausforderungen wie folgt skizziert:

3 Mayer, Volker; Müller, Patrick; Gattiker, Urs E., Mayer, Christiane: SINN-volles Recruiting 2.0 – Strategie statt Likes! Studie der STRIMgroup AG, Binz/ZH, Juni 2014.

4 Mayer, Volker; Mayer, Christiane; Holzer, Elke: Social Media Recruiting: Wen interessiert das? Studie der STRIMgroup AG, Binz/ZH, Juni 2012.

5 McKinsey & Company: Zukunftsvermögen Bildung. Wie Deutschland die Bildungsreform beschleunigt, die Fachkräftelücke schließt und Wachstum sichert. Studie im Auftrag der Robert Bosch Stiftung, 2008, Stuttgart, ISBN 978-3-939574-10-1.

1. Bei Fortschreibung des aktuellen Qualifizierungsstands lässt sich der Bedarf an Akademikern 2020 nicht decken, es werden rund 800.000 fehlen.
2. Selbst bei relativ optimistischen Annahmen in dem kurzfristigen Zeitfenster bis 2020 sind von dem bestehenden Potenzial von 3,8 Millionen VollzeitÄquivalenten bestenfalls 1,5 Millionen zu mobilisieren.
3. Mit bildungspolitischen Maßnahmen kann die Lücke durch den Nachschub »von unten« zwar weiter verringert, aber nicht geschlossen werden.
4. Im Zeitfenster bis 2020 muss der Nachschub an Höherqualifizierten dadurch gesichert werden, dass mehr Facharbeiter akademisch qualifiziert werden. Ihre Zugangsmöglichkeiten zum Studium sind bisher so gestaltet, dass viel zu wenige die ihnen seit 1998 eröffnete Chance ergreifen.

Eine in diesem Zusammenhang wichtige und nennenswerte Initiative ist beispielsweise der FESTO Bildungsfonds. Dieser Fonds fördert Studierende mit abgeschlossener Berufsausbildung im MINT-Bereich. Etliche Unternehmen folgen bereits diesem Beispiel, unterstützen auf diese Weise Mitarbeitende beim berufsbegleitenden Studium und binden so Leistungsträger an sich.

Agilität hat bei zahlreichen Ausbildungsbetrieben also schon begonnen, wenngleich vielerorts auch noch die Konstanz vorzuherrschen scheint.

Die Autoren der bereits zitierten McKinsey-Studie fahren fort: „Auch dem Einzelnen wird eine stetige Höher- und Weiterqualifizierung abverlangt, damit er berufsfähig wird und bleibt und mit der dynamischen Entwicklung einer zunehmend wissensbasierten Wirklichkeit Schritt halten kann.“

Schließlich haben diese Veränderungen auch Auswirkungen auf unser Schulsystem, das nach wie vor geprägt ist von bildungspolitischen Rahmenbedingungen. Hier treffen neue Verhältnisse noch auf alte Strukturen. Wie komme ich zu einer solchen Aussage? Im Dezember 2014 hatte ich im Rahmen des 2. Nationalen MINT Lehrerkongresses in Berlin sozusagen meinen Antrittsvortrag als Beiratsmitglied des Lehrer Forum MINT zu halten. Im Fokus stand das Thema „Schule im Zeitalter der Digitalisierung“. Obwohl Frau Prof. Dr. Birgit Eickelmann, Universität Paderborn, bei der Vorstellung der Ergebnis-

se der ICILS-Studie⁶ den Mangel an computer- und informationsbezogenen Kompetenzen deutscher Schülerinnen und Schüler sehr eindrucksvoll auf den Punkt brachte und ich selbst den notwendigen Wandel an Schulen –

- learning-by-doing
- learning-by-interacting
- learning-through-the-internet

– herausstellte, drehte sich die Diskussion vor allem um Schuldige außerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches anstatt – von einigen Ausnahmelehrern abgesehen – um eigene Möglichkeiten.

Als ich die Grobgliederung dieses Buches im September 2014 in unserem Corporate Blog zur Diskussion stellte, entstand ein interessanter Dialog zur notwendigen Agilität politischer Organe. Ich möchte an dieser Stelle kurz auf einige Anmerkungen eingehen, die mir der Leiter der Berufsbildung eines Energiekonzerns in der Schweiz geschrieben hat. Er stellte die Frage: Wie viel Apathie kann sich ein Staat mit seiner Berufsbildung wohl leisten? und machte dies an zwei Punkten fest:

1. Größere Lehrbetriebe reagieren meist schneller auf technische Innovationen als Bundesämter wie z.B. das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) ihre Bildungsverordnungen anpassen können.
2. Erkannte Bedürfnisse zur Erhöhung der Bestehensquoten, wie beispielsweise die Einführung von obligatorischen Zwischenprüfungen für Lernende, werden beim SBFI vorgetragen und schließlich abgeschmettert.

Seine zweite Frage lautete: Wie viel Einfluss hat die Gesellschaft auf ihr eigenes Bildungssystem? Hintergrund seiner Frage ist die zunehmende Akademisierung der Gesellschaft – auch in der Schweiz. In den Köpfen der Gesellschaft scheint sich die Berufslehre inzwischen in ein minderwertiges Produkt entwickelt zu haben, welches nur den Schwächeren und weniger Intelligenzen vorbehalten ist. Er schrieb: „Jedoch wird gerne vergessen, dass auch heute noch immer ein großer Teil des Wirtschaftskaders mit einer fundierten Berufslehre startet und diese über die anschließende Höhere Berufsbildung zu beruflichen Karrieren führt!“

6 Spiewak, Martin: Computer in der Schule. Peinliches Studienergebnis für Deutschland. Interview mit Birgit Eickelmann zur ICILS-Studie, ZEIT ONLINE vom 20. November 2014.

In puncto flexibles und anpassungsfähiges Agieren haben wir es also mit vier Interessensgruppen zu tun:

- Berufseinsteiger,
- Lehrbetriebe,
- Schulen, und
- bildungspolitische Organe.

Die Co-Autoren dieses Buches decken mit ihren Beiträgen diese Interessensgruppen nicht nur ab, sondern geben einen sehr guten Einblick in jeweilige Herausforderungen und Maßnahmen.

Ganzheitlicher und strategisch-systematischer Ansatz

Wenn ich von einem **ganzheitlichen Ansatz** spreche, dann haben mich dabei v.a. Herr Prof. Dr. Armin Trost, Professor für Personalmanagement in Furtwangen, und Herr Gero Hesse, Mitglied der Geschäftsleitung der medienfabrik Gütersloh, inspiriert. Nach deren Verständnis umfasst Talent Relationship Management (kurz: TRM) den kompletten Prozess vom Corporate Branding, über den ersten Kontakt mit der Bewerberin bzw. dem Bewerber sowie differenzierte Bindungsmaßnahmen bis hin zur Rekrutierung und dem Onboarding. Es stellt im Vergleich zum „Post & Pray“ einen Paradigmenwechsel dar.

Ich mache an dieser Stelle kein Geheimnis daraus, dass es mir nicht gelungen ist, einen Co-Autor für einen Buchbeitrag zum Thema Active Sourcing – ein wichtiger, neuer Teilprozess im Rahmen von TRM – zu gewinnen, obwohl ich etliche, fachlich versierte Ausbildungsverantwortliche angefragt habe.

Zum Thema Engagement – einem weiteren Teilprozess von TRM – schreibt Herr Gero Hesse in seinem Blogbeitrag vom 16. Oktober 2013⁷ u.a. folgendes: „Der Bereich Engage bezieht sich also stark auf die Kommunikation zu Bewerberzielgruppen. Hier spielen Kommunikationsinhalte und –kanäle eine ganz zentrale Rolle. Ich muss als Arbeitgeber meiner jeweiligen Zielgruppe die richtigen Geschichten erzählen. Hier gilt es, die gesamte Medienklaviatur zu spielen – je nach Bedürfnis der Zielgruppe. Print spielt hier eine wichtige Rolle, ebenso wie Social Media, das als dialogisches Instrument in diesem Kontext natürlich ganz erhebliche Chancen bietet.“

⁷ Hesse, Gero: Einige Gedanken zum Paradigmenwechsel: von Post & Pray zu Talent Relationship Management, Blogbeitrag vom 16. Oktober 2013

Mein Freund Urs Gattiker, seines Zeichens Professor, erfolgreicher Buchautor und Blogger sowie CEO der DrKPI – CyTRAP Labs GmbH, würde bei diesem Zitat in die Hände klatschen, mir seine aktuellsten Social-Media-KPIs zeigen und sagen: „Siehst du, selbst bei den Großen (Unternehmen) ist das Engagement gleich Null“. Wir müssen nüchtern festhalten: Ein ganzheitlicher Ansatz ist sicherlich notwendig, wird aber bisher leider nur selten gelebt.

Ein **strategischer Ansatz** muss bei der Personalplanung ansetzen, wissend: „eine strategische Ausbildung zu etablieren ist ein Prozess über mehrere Jahre“. Dies schrieb Thomas Wagner von der Firma Würth in dem Buch „Ausbildung – Verantwortung und Chance“⁸, das ich 2010 herausgegeben habe. Er fährt fort: „Gerade Kleinunternehmen und Mittelständler müssen ihre Bildungs-Hausaufgaben machen, um nicht als zweite Sieger „Reste-Rampen“ des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes zu werden.“

Ich erinnere mich an zwei Fachtagnungen in Deutschland und in der Schweiz aus dem Jahr 2011, als wir strategische Analysen vorstellten und in Workshops vertieften. Als *interne Analysen* wählten wir die Kernkompetenzanalyse und die Unternehmenskulturanalyse, als *externe Analysen* die Umweltanalyse und die Zielgruppenanalyse. Trotz aller Überzeugungsarbeit war es für die meisten Ausbildungsverantwortlichen ungewohnt und schwierig, sich aus dieser strategischen Perspektive mit der ihnen doch eigentlich vertrauten Materie Ausbildung zu beschäftigen. Unsere jährlichen Befragungen von Unternehmen bzw. Lehrbetrieben bestärken mich darin, dass der strategische Ansatz in der Berufsausbildung nach wie vor die Ausnahme ist. So werden existierende Strategien beispielsweise sehr häufig von anderen Unternehmen kopiert, nicht konsequent operationalisiert und auch nicht bewertet. Die reine Strategieformulierung – vielfach nicht einmal auf Basis strategischer Analysen – genügt bei Weitem nicht.

Mit dieser skizzierten Ausgangslage können wir uns als Ausbildungsverantwortliche nicht zufrieden geben; zumal wir wissen (sollten), dass es letztlich unumgänglich ist, sich kontinuierlich und vor allem **systematisch** mit dieser Perspektive auseinanderzusetzen. Deshalb habe ich in den Fachtagnungen der STRIMacademy im Jahr 2014, auf diversen Kongressen und in unserem Corporate Blog eine Systematik, eine Methodik, vorgestellt, auf die ich auch an dieser Stelle kurz eingehen möchte: die **Talent Sourcing Canvas**. Diese Canvas, zu Deutsch: Leinwand, basiert auf der Business Model Canvas, einem

⁸ Wagner, Thomas: Ausbildungsstrategie; in: Mayer, Volker: Ausbildung – Verantwortung und Chance, 2010, Binz, Seite 22-35, ISBN 978-3-00-030532-0.

einfachen Analysewerkzeug von Geschäftsmodellen. Hiermit sind Visualisierungen jedes erdenklichen Geschäftsmodells anhand von neun Bausteinen möglich. Konkret geht es bei der Talent Sourcing Canvas darum, verschiedene Varianten für die Berufsbildung, für Dual Studierende oder für Hochschulabsolventen durchspielen zu können. Sie eignet sich damit hervorragend für den Dialog über strategische Optionen, um auch künftig noch ausreichend geeignete Bewerberinnen und Bewerber mit Hilfe eines in sich schlüssigen und zielgruppenspezifischen Vorgehens akquirieren und binden zu können. Ende März 2014 habe ich in einem Blogbeitrag diese Canvas erstmalig detailliert beschrieben und versucht, mit Leserinnen und Lesern in den Dialog zu kommen. Dieser kam nur holprig zustande und so ging ich mit gemischten Gefühlen an die Impulsreferate während der Fachtagungen im Mai und Juni 2014 heran. Zu meiner positiven Überraschung kamen direkt im Anschluss an die Referate tolle Diskussionen zustande. Ich war selbst überrascht. Hier nur zwei Beispiele:

Die Ausbildungs Koordinatorin eines Technologiekonzerns sagte im Plenum: „Diese Canvas möchte ich als Ordnungsfaktor nutzen und bestehende Vorgehensweisen von A bis Z durchdenken.“ Auch den Kommentar einer Fachexpertin Eignungsdiagnostik – ebenfalls in einem Technologiekonzern tätig – möchte ich Ihnen nicht vorenthalten; sie ergänzte: „Ich möchte durch die Arbeit mit der Canvas operative Antworten erhalten und einen genaueren Blick auf Kennzahlen legen.“

Diese zwei Zitate zeigen, dass die Talent Sourcing Canvas ein strategisch-systematischer Ansatz sein kann – von der Segmentierung relevanter Zielgruppen, über Alleinstellungsmerkmale sowie Aktivitäten und Rollen in der Berufsausbildung, bis hin zu Kennzahlen im Allgemeinen und Kosten-Nutzen-Betrachtungen im Speziellen.

Wahrscheinlich vermissen Sie bei meinen Ausführungen an dieser Stelle Aussagen zur Rolle der *Social Media* in einem ganzheitlichen und strategisch-systematischen Ansatz. Meine Sicht der Dinge ist folgende: Social Media, eingebunden in ein cross-mediales Personal- und Ausbildungsmarketing, ist sicherlich wichtig und nützlich. Abhängig von den relevanten Zielgruppen ist dies jedoch sehr unterschiedlich, zumal selbst Jugendliche in eine private und in eine berufliche Nutzung unterscheiden und im Rahmen der Berufsorientierung mit großem Abstand zu Social Media andere Kanäle nutzen.

Zentrale Fragen sind deshalb:

- Welche Absichten und Ziele verbinden Sie mit dem Einsatz von Social Media?
- Haben Sie eine Social Media Policy?
- Sind Sie sich über die Risiken des Einsatzes von Social Media im Klaren?
- Haben Sie Ihre Absichten, Ihre Inhalte und Ihre als relevant eingestuft Plattformen (YouTube, Twitter, Facebook, etc.) miteinander abgestimmt?
- Wissen Sie, über welche Plattform welcher Anwendertyp von Ihnen „abgeholt“ werden kann?
- Sind Ihnen die notwendigen Ressourcenbedarfe bewusst?
- Welches Klima und welche Unternehmenskultur sind einem solchen Vorhaben förderlich bzw. nicht förderlich?

Die in den letzten Jahren regelrecht aufgeheizte Diskussion um dieses Thema würde ich gerne sachlich-nüchtern weiterführen, beispielsweise in Verbindung mit einem Social Media Monitoring.

Mit diesen Gedanken, Leitfragen und Werkzeugen geht es mir um nicht weniger als um ein neues *Geschäftsmodell zur Berufsausbildung*. Wie jedes Geschäftsmodell besteht es aus drei Hauptkomponenten:

- **Employer Value Proposition (WAS):** Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen als Lehrbetrieb seinen künftigen Auszubildenden, die an der Wertschöpfung beteiligt sind?
- **Architektur der Wertschöpfung (WIE):** Wie erbringt der Lehrbetrieb diesen Nutzen? Wesentliche Bausteine sind: Beziehungsaufbau, Inhalte und wesentliche Informationen, Kanäle, Kernaktivitäten, Ressourcen und Geschäftspartner.
- **Ertragsmodell (WODURCH):** Wie verdient der Lehrbetrieb Geld und hat Kosten-Nutzen-Überlegungen bei der Berufsbildung im Blick? – dies neben der gesellschaftlichen Verantwortung, die sicherlich auch wichtig ist.

<p>Key Partners (Geschäftspartner)</p> <p>Welche Verbundpartner sind ggf. relevant? Wie ist die IHK, die Agentur für Arbeit u.a. einzubinden? Welche Anbieter von Karriereportalen sind nützlich? Auf welchen Portalen sind die relevanten Zielgruppen bereits aktiv? Welche Schulpartnerschaften machen Sinn? Wie ist grundsätzlich der Dialog mit Schulen resp. Lehrern zu gestalten? Wie sind wissenschaftlich-strategisch agierende Partner einzubinden?</p>	<p>Key Activities (Aktivitäten)</p> <p>Worauf fokussieren wir uns (80:20-Regel)? Welche Projekte nehmen wir in Angriff? Welche (Online-)Auswahlverfahren sind relevant?</p>	<p>Value Proposition (Nutzenversprechen)</p> <p>Was sind unsere Stärken und Chancen im Betrieb? Auf welchen Gebieten / in welchen Berufen sind reg. Wettbewerber besser aufgestellt? Wie treffen wir die Erwartungen der Zielgruppen? Welches Image haben wir im Markt (Einbindung von z.B. Kurnu u.ä.)? Wo liegen Engpässe vor?</p>	<p>Talent Relationships (Beziehungsaufbau)</p> <p>Wie möchte die Zielgruppe angesprochen werden? Welche Rolle spielen Bezugsgruppen und Mitarbeitende? Welche Rolle spielen Fraktika, Talent Pools, etc.?</p>	<p>Talent Segments (Zielgruppen)</p> <p>Wem gehört zu unseren relevanten Zielgruppen? ... in welchem regionalen Markt? Welche Lebenswelten spielen eine Rolle? Welche Verhaltensweisen und Motivationen zeichnen die Zielgruppen aus? Welche Merkmale resp. Eigenschaften sind besonders relevant? Welche Rolle spielen Geschlecht, Schultyp, Alter, Region, Mobilität, etc.? Sind Studienabbrecher, Mütter (Ausbildung in Tz), etc. auch Zielgruppen?</p>
<p>Key Resources (Ressourcen)</p> <p>Haben wir die richtigen Recruiter im Einsatz? Ist unsere finanzielle Ausstattung den Anforderungen angemessen? Benötigen wir eine bessere IT-Unterstützung?</p>	<p>----- Mit welcher Intensität kümmern wir uns um welche Zielgruppe? Wo sind Durchlaufzeiten besonders relevant?</p>	<p>Channels (Kanäle)</p> <p>Welche Rolle spielen Website und Social Media? Sind Schulauftritte und Messen relevant? Welche (reg.) Printmedien sollten verwendet werden?</p>	<p>Content and Information (Inhalte und wesentliche Informationen)</p> <p>Welche Inhalte sind mittels welcher Kanäle zu transportieren? Welche Informationen sind im Rahmen der Berufsorientierung (berufliche Perspektiven und Anforderungen, teilw. falsche Berufsvorstellungen!) und Auswahlentscheidung besonders relevant? Wie sind in diesem Zusammenhang Bindungsstrategien auszugestalten?</p>	<p>Cost-Effectiveness Considerations (Kosten-Nutzen-Überlegungen)</p> <p>Wie sehen die Vollkostenstrukturen aus? Was sind die Kostentreiber entlang Aktivitäten und Ressourcen? Was kosten Wissenslücken bzw. wie risikoreich ist exklusives Wissen? Welcher Nutzen ist während der Ausbildungs- resp. Entwicklungszeit und die ersten zwei Jahre danach quantifizierbar, ggf. im Vergleich mit ext. Szenarien?</p>

Abbildung 1: Talent Sourcing Canvas

Orientierung am Geschäftsergebnis

Und damit sind wir schon beim nächsten Punkt, der von zentraler Bedeutung ist, nämlich: Zahlen, Daten, Fakten. Beim Blick in aktuelle Datenbestände – das wissen Sie selbst – fehlen häufig bereits Basisdaten, wie beispielsweise Kosten und Mengen. Auch die Frage nach der Anzahl involvierter Vollzeitkräfte beispielsweise im Selektionsprozess kann häufig nur näherungsweise beantwortet werden. Ohne diese Transparenz sind grundlegende Überlegungen und Argumentationsketten jedoch unmöglich.

In dem bereits zitierten Buch, das ich 2010 veröffentlicht habe, ist ein Beitrag mit dem Titel „Mit messbaren Ergebnissen den Stellenwert der Ausbildung steigern“ enthalten⁹. Dieser enthält interessante Hinweise zu

- Effektivitätscontrolling,
- Effizienzcontrolling, und
- Kostencontrolling.

Beim Vergleich der Daten und Fakten aus dem Jahr 2009 / 2010 mit dem Jahr 2014 sind folgende Entwicklungen auffällig:

- Die Produktivität in der Berufsausbildung sinkt kontinuierlich,
- Nur noch rund 60 % der in diesem Jahr von uns befragten Ausbildungsbetriebe erreichen eine Erfüllungsquote von 100 %.
- Seit 2013 zählen technisch-gewerbliche Berufe bei ca. 80 % der Ausbildungsbetriebe zu Schlüsselprofilen, die nur sehr schwierig zu besetzen sind.
- Unternehmen, die in den letzten Jahren mitunter 7-stellige Beträge in Social Media investierten, haben sich in ihren jeweiligen Outputgrößen nicht bzw. kaum verbessert. Ein Dialog, ein Engagement, kommt mit den relevanten Zielgruppen in der Regel nicht zustande.
- Dafür scheinen Investitionen in die Employer Brand deutlich lohnenswerter zu sein, jedoch vernachlässigt zu werden.
- Mehrere Praktika im Rahmen der Berufsorientierung zum gleichen oder ähnlichen Beruf bei unterschiedlichen Ausbildungsbetrieben

⁹ Mayer, Volker: Mit messbaren Ergebnissen den Stellenwert der Ausbildung steigern; in: Mayer, Volker: Ausbildung – Verantwortung und Chance, 2010, Binz, Seite 5-21, ISBN 978-3-00-030532-0.

tragen in den letzten Jahren zur deutlichen Verringerung von Ausbildungsabbrüchen bei.

- Für die Ausbildungsbetriebe hat das in den Jahren 2013 und 2014 erkennbar dazu geführt, dass Noten als Selektionskriterium deutlich an Relevanz verloren haben – Anmerkung: viele Ausbilder wünschen sich (nur) die Kopfnoten zurück – und dass dafür die vor Ort beobachteten sozialen und persönlichen Kompetenzen häufiger den Ausschlag für eine Ausbildungszusage gegeben haben.

Die folgenden, ausgewählten Einflussfaktoren halte ich dabei für bemerkenswert:

- Die Anzahl der Ausbildungsbetriebe, die ein Strategiepapier mit Zielen, Maßnahmen und Messgrößen in ihre Arbeit einbinden, ist von 2011 auf 2012 deutlich angestiegen – wahrscheinlich eine Konsequenz aus der Wirtschaftskrise –, im Folgejahr nur noch marginal und war in 2014 erstmalig rückläufig! Dies spiegelt sich auch in den niedrigeren Kapazitätsanteilen wider, die für Strategie und Planung eingesetzt werden.
- Gerade einmal bei jedem zweiten Ausbildungsbetrieb fließen Aspekte der Personalplanung in die Überlegungen mit ein.
- Ca. ein Drittel der in diesem Jahr befragten Ausbildungsbetriebe hat keinen Marketingplan.
- Als Gründe für mangelnde Ausbildungsreife nennen die Ausbildungsbetriebe immer häufiger Belastbarkeit, Leistungsbereitschaft und Motivation – von den Ausbildungsbetrieben faktisch gar nicht oder nur sehr schwer beeinflussbare Faktoren.

Dieser Auszug an Daten und Fakten – häufig auch **Ausbildungscontrolling** genannt – mag genügen, um aufzuzeigen, wie fundamental wichtig ein Mindestmaß an Transparenz ist.

Mir ist bewusst, dass alle obigen Beispiele deskriptiver Natur sind. Sie sind in aller Regel nicht ausreichend für die statistische Ermittlung von (kausalen) Wirkzusammenhängen, an dessen Ende das Geschäftsergebnis steht. Genau das ist aber notwendig, wenn die duale Ausbildung nicht nur als Corporate Social Responsibility -Maßnahme am Leben erhalten werden soll. Um Aufmerksamkeit bei der Geschäftsführung zu erzeugen und fundierte Geschäftsentscheidungen mit herbeiführen zu können rate ich Verantwortlichen dazu, die Faktenlage so auszubauen, dass Sie unter Einbindung von

Benchmarks und Kausalitäten eine Orientierung am Geschäftserfolg nachweisen können.

Im Jahr 2013 habe ich hierzu eine Methodik entwickelt und diese unter dem Titel **Talent Analytics** vorgestellt – auch in unserem Corporate Blog. Talent Analytics steht für eine hochwertige Analyse hinsichtlich Effektivität, Effizienz, Qualität und Risiko in Bezug auf die Identifizierung, die Förderung und die Bindung von Talenten. Sie bindet deskriptive, präskriptive und strategieimplementierende Perspektiven mit ein und erfüllt damit vollumfänglich die Anforderungen an steuerungsrelevante Kennzahlen in der Ausbildung.

Nun zurück zur Frage: Stehen ausbildende Unternehmen vor dem Aus?“ Wenn Sie in die Lektüre dieses Buches einsteigen, dann werden sie feststellen, dass dem bei Weitem nicht so ist. 33 Co-Autoren schildern auf eindrucksvolle Weise, wie sie die Berufsausbildung auf neue Herausforderungen hin ausrichten und verändern.

Ihnen gilt mein besonderer Dank.

Lektoriert wurde das Buch von Frau Inge Erni, von Frau Christiane Mayer und von Frau Verena Bach. Für Satz & Layout zeichnete Herr Ernst Trümpelmann verantwortlich.

Sie alle haben wesentlich zum Erfolg dieses Buches beigetragen. Herzlichen Dank dafür.