

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 1: Strategische Ausrichtung der Berufsausbildung</b>	<b>29</b>
<b>1.1. Einführung</b>	<b>29</b>
<b>1.2. Die Generationen Y und Z auf dem Weg an den deutschen Arbeitsmarkt</b>	<b>33</b>
1.2.1 Problembeschreibung, Ziele des Aufsatzes	33
1.2.2 Begriffsbestimmungen/Fakten/Bestandsaufnahme	34
1.2.3 Kompetenzen und Potentiale vor dem Hintergrund des Marktmodells	39
1.2.4 Betrachtung der Generationen Y und Z	42
1.2.5 Einblick in die Normalität	48
1.2.6 Blickwechsel: Vom Hoteldirektor zum Bewerber Max Muster	50
1.2.7 Denkansätze im Sourcing-Prozess	53
1.2.8 Fazit	55
<b>1.3. Nachwuchssicherung: Steuerung der beruflichen Grundbildung</b>	<b>58</b>
1.3.1. Einleitung: Nachwuchssicherung mit Kopf, Hand und Herz	59
1.3.2. Strategische Personalplanung als Steuerungsgrundlage	60
1.3.3. Quantitative und qualitative Steuerung der beruflichen Grundbildung	67
1.3.4. Steuerungsorganisation der beruflichen Grundbildung	72
1.3.5. Wertschätzung als Nährboden zur Steuerung der beruflichen Grundbildung	75
<b>1.4. Internationalität als integraler Bestandteil einer zukunftsorientierten Ausbildung</b>	<b>79</b>
1.4.1. Der unternehmerische Rahmen, in dem Ausbildung bei BP stattfindet	80
1.4.2. „Duale Ausbildung“ und „Duales Studium“ – 17 „Ausbildungs“gänge bei BP in Deutschland	84
1.4.3. Konkrete Ausgestaltung einer „international“ ausgerichteten Ausbildung – die Umsetzung bei BP	87
1.4.4. Sinn und Zweck einer „international“ ausgerichteten Ausbildung aus der Sicht des Unternehmens – ein Fazit	104
<b>1.5. Die Ausbildung – Herzstück der Fachkräftesicherung bei BASF</b>	<b>106</b>
1.5.1. Herausforderungen	106
1.5.2. Berufswahl- und Marketingaktivitäten bei BASF	109
1.5.3. Praxis-Beispiel „mädchen liebt technik“	112
1.5.4. Praxis-Beispiel: Neuausrichtung BASF Ausbildungsverbund	115
1.5.5. Praxis-Beispiel: Ausbildungskooperation Spanien	118
1.5.6. Fazit	120
<b>1.6. Die Rolle des Employer Branding für die Nachwuchsrekrutierung</b>	<b>121</b>
1.6.1. Ausgangslage	123
1.6.2. Massnahmen	125
<b>1.7. Ganzheitliches Marketing als Strategie zur Nachwuchsgewinnung</b>	<b>132</b>
1.7.1. Rahmenbedingung für die Ausbildungsakquise	132
1.7.2. Ganzheitliches Marketing: wichtiges Mittel zum Erfolg	135
1.7.3. Auszubildende und Mitarbeiter als Multiplikatoren	137
1.7.4. Grundlegende Ansprache- und Marketingmaßnahmen	138
1.7.5. Fazit	148
<b>1.8. Online Assessments in der Vorselektion</b>	<b>150</b>
1.8.1. Einleitung	150
1.8.2. Einordnung des Themas in den unternehmerischen Gesamtkontext	150
1.8.3. Marktentwicklung und Zielgruppe	152
1.8.4. Der Recruitingprozess bisher	153

1.8.5.	Neuaufstellung des Recruitingprozesses	154
1.8.6.	Das Online Assessment	157
1.8.7.	Erfolgsfaktoren der Einführung	159
1.8.8.	Erste Erfahrungen und Resultate	160
1.8.9.	Ausblick	162
<b>Kapitel 2: Agilität in der Berufsausbildung</b>		<b>165</b>
<b>2.1.</b>	<b>Einführung</b>	<b>165</b>
<b>2.2.</b>	<b>Ausbildung in Teilzeit – Chancen und Möglichkeiten zur Sicherung der Fachkräfte von morgen</b>	<b>168</b>
2.2.1.	Einleitung	168
2.2.2.	Ausgangslage auf dem Ausbildungsmarkt	168
2.2.3.	Rechtliche Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten	171
2.2.4.	Erfahrungen aus der Praxis	172
2.2.5.	Fazit	173
<b>2.3.</b>	<b>Professionalisierung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung für berufsbildende Schulen</b>	<b>175</b>
2.3.1.	Einführung	175
2.3.2.	Komplexität der Lehreraarbeit an berufsbildenden Schulen	176
2.3.3.	Zur theoriegeleiteten Modellierung pädagogischer Praxis	177
2.3.4.	Eckwerte für die Ausbildung von Berufspädagogen	179
2.3.5.	Zur Neujustierung von Studium, Referendariat und Berufseingangsphase	181
2.3.6.	Fazit	184
<b>2.4.</b>	<b>Lernverhalten/-kultur der Jugendlichen</b>	<b>188</b>
2.4.1.	Einführung	188
2.4.2.	Lernverhalten der Auszubildenden	188
2.4.3.	Zusammenfassung	198
<b>2.5.</b>	<b>Einstellungen und Berufswahlmotive deutscher und amerikanischer Jugendlicher</b>	<b>199</b>
2.5.1.	Einleitung	199
2.5.2.	Durchführung der Studie und Stichprobe	199
2.5.3.	Lebensrealitäten und Berufswahlmotive von Jugendlichen	200
2.5.4.	Fazit	211
<b>2.6.</b>	<b>Berufliche Orientierung in Kooperation von Schule und Wirtschaft</b>	<b>212</b>
2.6.1.	Never Ending Story: Berufliche Orientierung ist ein lebenslanger Lernprozess	212
2.6.2.	Wanted: Durchblick – Berufliche Orientierung als komplexe Herausforderung	214
2.6.3.	Best Practice: Berufliche Orientierung an Schulen	216
2.6.4.	Win-Win-Situation: Kooperation Schule-Wirtschaft	220
2.6.5.	Let's work together: Der Übergang von Schule zu Beruf	222
2.6.6.	Fit for the Future: Berufliche Orientierung als Leitperspektive	224
<b>2.7.</b>	<b>„Startklar“ – Der Spagat zwischen sozialer Verantwortung und Nachwuchsrekutierung</b>	<b>226</b>
2.7.1.	Warum ein Berufsvorbereitungsprogramm?	226
2.7.2.	Fraport bietet Chancen – auch für benachteiligte Jugendliche	230
2.7.3.	„Startklar“ – das Berufsvorbereitungsprogramm der Fraport AG	230
2.7.4.	Was ist „Ausbildungsreife“?	231
2.7.5.	„Startklar“ – Der Progammaufbau	232
2.7.6.	„Startklar“ in der Praxis	236
2.7.7.	Übernahme und Evaluierung	243

<b>2.8. Lobby.16 – Ausbildungsbezogene Perspektiven für unbegleitete junge Flüchtlinge</b>	<b>244</b>
2.8.1. Der Verein Lobby.16	244
2.8.2. Das erste Vereinsjahr	245
2.8.3. Das Projekt Bildungswege	247
2.8.4. Bilanz und wie weiter?	249
<b>2.9. Integration benachteiligter Jugendlicher in anspruchsvolle Ausbildungsberufe</b>	<b>254</b>
2.9.1. Einleitung	254
2.9.2. Herausforderungen bei der Ausbildung benachteiligter Jugendlicher	255
2.9.3. Das Pilotprojekt Metall- und Elektroberufe (M+E) Einstieg	256
2.9.4. Die Evaluation des Pilotprojektes	257
2.9.5. Schlussfolgerungen	260
<b>Kapitel 3: Beitrag der Berufsausbildung zum Geschäftserfolg</b>	<b>263</b>
<b>3.1. Einführung</b>	<b>263</b>
<b>3.2. Was zeichnen erfolgreiche Corporate Blogs aus?</b>	<b>267</b>
3.2.1. Was macht einen guten Blogbeitrag aus?	268
3.2.2. Word-of-Mouth: Einfluss	271
3.2.3. Was machen die besten Recruiting Blogs besser?	273
3.2.4. Wie funktioniert es in der Praxis: Blog Daten	275
3.2.5. Schlussfolgerungen	279
<b>3.3. Wirtschaftliche Ausrichtung der Unternehmenseinheit Berufsausbildung</b>	<b>284</b>
3.3.1. Ausgangssituation für Betriebe und mögliche Partnerunternehmen	284
3.3.2. Auswirkungen zunehmenden Wettbewerbs auf Ausbildungsarbeit	294
3.3.3. Praktische Anwendung der Konzeption auf die Prozessdimension Verbundausbildung	300
<b>3.4. Mutig &amp; Kreativ auf dem Weg zum Erfolg in der Berufs- und Nachwuchsausbildung</b>	<b>313</b>
3.4.1. Einleitung	313
3.4.2. Bildungskonzept BKB früher bis heute	314
3.4.3. Mut und Kreativität im Bildungswesen	323
3.4.4. Bildungskonzept BKB – neue Möglichkeiten	325
3.4.5. Handlungsalternativen	327
3.4.6. Fazit	328
<b>3.5. Ausbildung in KMU – Eine Herausforderung in Zeiten des demografischen Wandels?</b>	<b>331</b>
3.5.1. Demografischer Wandel und seine Auswirkungen auf klein- und mittelständische Unternehmen	331
3.5.2. Wer kennt Schenck Process? – Kurzprofil	337
3.5.3. Ausbildung in KMU: Klein aber fein – mehr sein als Einer unter Vielen	339
3.5.4. Fazit	355
<b>3.6. T-Mobile Austria – ausgezeichnete Lehrbetrieb</b>	<b>357</b>
3.6.1. Wie alles begann: Etablierung eines neuen Lehrberufes	357
3.6.2. Die Ausbildung von Jugendlichen: eine große Verantwortung	360
3.6.3. Verantwortung übernehmen: wichtiges Element in der Ausbildung	365
3.6.4. Staatswappen als ausgezeichnete Ausbildungsbetrieb	366
3.6.5. lobby.16-Partnerschaft	366
<b>Rückblick und Ausblick</b>	<b>369</b>
<b>Autorenverzeichnis</b>	<b>381</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Talent Sourcing Canvas	25
Abbildung 2:	Die Lebenswelten der Generation Y/Generation Z	45
Abbildung 3:	Die Sinus-Lebenswelten u18	46
Abbildung 4:	Strategische Personalplanung im Überblick	62
Abbildung 5:	Rekrutierungsbedarf und Handlungsfelder (mit Doppellinie eingerahmt)	63
Abbildung 6:	Imagekampagne Gebäudereinigung	65
Abbildung 7:	Entwicklungsperspektiven der Lehrabgänger/-innen aus dem Berufsfeld Gleisbau	66
Abbildung 8:	Rekrutierungsbedarf in den SBB-Funktionen Handwerker elektrotechnisch und Rekrutierungspotenzial aus den Berufslehren im Berufsfeld Technik	68
Abbildung 9:	Zufriedenheit der Vorgesetzten mit der Arbeitsleistung der Lehrabgänger/-innen	70
Abbildung 10:	Bedarfserhebungsprozess Grundbildung SBB	71
Abbildung 11:	Fachführungsorganisation zur Steuerung der beruflichen Grundbildung SBB	74
Abbildung 12:	Herzgeschichten an der Herzbar des Events Berufsbildung SBB 2012	77
Abbildung 13:	Dankschreiben an die BerufsbildnerInnen 2013	77
Abbildung 14:	Herkunft und Wurzeln von BP	81
Abbildung 15:	Ausbildungsportfolio der BP Europa SE	86
Abbildung 16:	Entwicklung der Schulabsolventenzahlen regional	107
Abbildung 17:	Einflüsse auf das Bildungsverhalten der Jugendlichen	109
Abbildung 18:	Vielzahl der Aktivitäten, die am Standort Ludwigshafen für Jugendliche, Eltern und Lehrer durchgeführt werden	110
Abbildung 19:	Imagemotiv der Kampagne „mädchen liebt technik“	113
Abbildung 20:	Imagemotiv des BASF Ausbildungsverbunds	116
Abbildung 21:	Ausbildungskooperation Spanien	119
Abbildung 22:	Brand Statement und Brand Behavior	122
Abbildung 23:	Auditorium der Graubündner Kantonalbank – Kurzfilm-Abend und Prämierung der Ausbildungs-Filme	127
Abbildung 24:	Ausschnitte aus den GKB-Kurzfilmen zur Ausbildung	128
Abbildung 25:	Berufsmesse Fiutscher in Chur – mit Filmproduktionen im Hintergrund	130
Abbildung 26:	Schulabschlüsse 2000 bis 2017 (Prognose)	132
Abbildung 27:	Wege nach dem Schulabschluss von 2005 bis 2015	134
Abbildung 28:	Bedarf und Angebot von Arbeitskräften mit Abschluss einer betrieblichen Lehre bzw. Berufsfachschule bis 2025	135
Abbildung 29:	Auszubildende und Studierende der Siemens Professional Education in Deutschland	152
Abbildung 30:	Der Recruiting-Prozess vor der Prozessveränderung und seit dem 01.09.2011	154
Abbildung 31:	Recruitingprozess der Siemens Professional Education	156
Abbildung 32:	Entwicklung der Ausbildungsverträge und der Studienanfänger	169
Abbildung 33:	Gründe für die Nichtbesetzung von Ausbildungsplätzen bei Betrieben mit Besetzungsschwierigkeiten (in %)	170
Abbildung 34:	Broschüre „Teilzeitausbildung“ der IHK	172
Abbildung 35:	Welche Lernkultur fördert mein Lernen? (Auszubildende DHL)	189
Abbildung 36:	Welche Lernkultur förderte oder fördert mein Lernen? (Ehemalige Auszubildende DHL)	190
Abbildung 37:	Zeitlicher Aufwand der Auszubildenden	191

Abbildung 38: Mein Lernverhalten	191
Abbildung 39: Lerntyp ehemalige Auszubildende	192
Abbildung 40: Lerntyp jetzige Auszubildende	193
Abbildung 41: Hemmnisse im Lernverhalten jetziger Auszubildender	194
Abbildung 42: Hemmnisse im Lernverhalten ehemaliger Auszubildender	194
Abbildung 43: Lernrituale der jetzigen Auszubildenden	195
Abbildung 44: Lernrituale der ehemaligen Auszubildenden	195
Abbildung 45: Lernmotivatoren der jetzigen Auszubildenden	196
Abbildung 46: Lernmotivatoren der ehemaligen Auszubildenden	196
Abbildung 47: Externe Lernmotivatoren jetzige Auszubildende	197
Abbildung 48: Mal führt der Weg ins Ungewisse – no risk, no fun...und mal scheint alles klar	213
Abbildung 49: Worauf soll man sich verlassen, wonach orientieren, wenn man 14–17 Jahre alt ist?	216
Abbildung 50: Berufliche Orientierung verläuft dann erfolgreich, wenn sie es einem ermöglicht, seine Zukunft selbstbestimmt in die Hand zu nehmen	218
Abbildung 51: Praktikant Hauptsache Praxis	221
Abbildung 52: Altersbedingte Austritte bis 2029	227
Abbildung 53: Altersbedingte Austritte nach Funktionen (im Entwicklungsplan-Zeitraum/kumuliert	227
Abbildung 54: Recruiting Blogs aus der D-A-CH Region	277
Abbildung 55: Konversation und Social Sharing in Europa	278
Abbildung 56: Vergleich Recruiting und Reiseblogs	279
Abbildung 57: Kosten der Ausbildung	290
Abbildung 58: Anfallende Kostenstrukturen	292
Abbildung 59: Regelkreis der Ausbildung	296
Abbildung 60: Modell Verbundausbildung (zeitliche Struktur)	298
Abbildung 61: Nutzenaspekte der Berufsausbildung	304
Abbildung 62: Modell der Verbundausbildung (vertragliche Struktur)	309
Abbildung 63: Ausbildungsstellen Entwicklung Basler Kantonalbank	315
Abbildung 64: Prozentanteil der übernommenen Azubis 2010–2013 nach Ausbildungsweg (kumuliert)	316
Abbildung 65: Return on Investment	317
Abbildung 66: Connected Learning CYP	322
Abbildung 67: Laufbahnplanungsmodell	325
Abbildung 68: www Modell	329
Abbildung 69: Ausbildungsteam bei der Nacht der Ausbildung Darmstadt	338
Abbildung 70: Windelpopo-Anzeige (Print)	344
Abbildung 71: Enten-Anzeige (Print)	345
Abbildung 72: Auszeichnung „Mein Engagement macht Schule“	347
Abbildung 73: Auszug Kununu, Stand: Juni 2014	347

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prognose der Absolventen und Abgänger allgemeinbildender und beruflicher Schulentypen 2011 (Ist = 100) bis 2025	35
Tabelle 2: Prognose Studien-Absolventen von 2011 (Ist = 100) bis 2020	37
Tabelle 3: PISA-Ergebnisse im Jahresvergleich	38
Tabelle 4: Onlinetest nach Ausbildungsjahrgang erfolgreich absolviert	38
Tabelle 5: Modell der Growth Factors	41
Tabelle 6: Studienorte der Auslandssemester	102
Tabelle 7: Anzahl der Studienberechtigten 2009 in Prozent	133
Tabelle 8: Grundquoten des Auswahlprozesses im Vergleich	161
Tabelle 9: Bewertung der Zukunftsaussichten durch deutsche und amerikanische Jugendliche	201
Tabelle 10: Allgemeine Lebenszufriedenheit deutscher und amerikanischer Jugendlicher geclustert nach Migrationshintergrund	202
Tabelle 11: Prozent der befragten Jugendlichen, die angeben, einer Freizeitaktivität häufig bzw. sehr häufig nachzugehen	203
Tabelle 12: Anteil der befragten Jugendlichen, die angeben, diesen Aktivitäten im Internet häufig bzw. sehr häufig nachzugehen	205
Tabelle 13: Anteile der befragten Jugendlichen, die angeben, eine der vorgegebenen Informationsquellen bei der Suche nach ausbildungsplatzbezogenen Informationen zu nutzen	207
Tabelle 14: Prozent der befragten Jugendlichen, die angeben, dass diese Motive wichtig bzw. sehr wichtig bei einer Ausbildung für sie sind	209
Tabelle 15: Vergleich der Berufswahlmotive amerikanischer Jugendlicher nach Geschlechtern	210
Tabelle 16: HR-Blogranking	276
Tabelle 17: Rekrutierungsstrategien, Werbung und Ausbildungsangebote	327