

5.2.2 Strategisches Ausbildungsmarketing als unternehmerischer Erfolgsfaktor

– Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als
wichtigster Wettbewerbsfaktor –

Inhalt

	<i>Seite</i>
● Einleitung	3
● Ausbildungsmarketing ist mehr als eine Stellenanzeige	5
– Vom Bittsteller zum Kunden – die neue Rolle des Lehrstellenbewerbers	
● Marktforschung	7
– Analyse der bisherigen Rekrutierungsmaßnahmen und der eigenen Ausbildungsabsolventen	
– Erhebung des Anforderungsprofils für die Lehrstellenbewerber	
– Bedarfsanalyse	

(Fortsetzung siehe nächste Seite)

Der Autor:

Prof. Dr. Wolfgang Wittwer ist Professor für Pädagogik mit dem Schwerpunkt beruflich-betriebliche Bildung an der Universität Bielefeld.

Anschrift: Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik, Postfach 10 01 31, 33501 Bielefeld, Tel.: 05 21/1 06-31 44, E-Mail: Wolfgang.Wittwer@uni-bielefeld.de

Inhalt (Fortsetzung)

● Die vier Säulen des strategischen Ausbildungsmarketings	11
– 1. Positives Image als Unternehmen bzw. Branche, Region	
– 2. Qualifiziertes Ausbildungsangebot	
– 3. Kommunikation der Attraktivität der Ausbildung	
– 4. Evaluation der Marketingmaßnahmen	
● Entwicklung einer längerfristigen Beziehung zwischen Auszubildendem und Unternehmen	23
● Strategisches Ausbildungsmarketing als integraler Bestand- teil der Personalentwicklung	25

Einleitung

Die gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklung ist durch tief greifende Veränderungsprozesse gekennzeichnet. Das gilt insbesondere für den Bereich der Wirtschaft. Schlagworte wie Globalisierung, Internationalisierung, Flexibilisierung, Individualisierung und Kundenorientierung verdeutlichen die Vielfalt und Vielfältigkeit der Veränderungen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fällt bei dieser Entwicklung eine zentrale Rolle zu. Denn Innovationserfolge beruhen nicht auf der „richtigen“ Technik, oder dem „richtigen“ Marktfeld, sondern auf den „richtigen“ Köpfen.

„Das Rohmaterial der Volkswirtschaften der Zukunft“, so Carlo de Benedetti, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Olivetti, „wird nicht Öl oder Stahl sein, sondern Hirn, Know-how und Fertigkeiten.“ Bei gleicher Produktqualität ist das Drumherum, der Support, Service, Kontakt zum Kunden ausschlaggebend. Diese Leistungen werden ganz individuell von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erbracht. Unternehmen unterscheiden sich daher in Zukunft immer weniger in ihren Produkten als in der besonderen Qualität bzw. den Besonderheiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Produkte kann man imitieren, nachbauen, nicht jedoch die Menschen – zumindest heute noch nicht. Für ein Unternehmen ist es daher wichtig, die „richtigen“ Köpfe zu haben.

Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und an das Unternehmen zu binden, wird in Zukunft immer schwieriger werden. Der „war of talents“, so die zugespitzte Formulierung für den Wettbewerb der Unternehmen um die besten Nachwuchskräfte, gewinnt aufgrund der demografischen Entwicklung zunehmend an Bedeutung.

Unsere Gesellschaft veraltet immer mehr. Bereits heute ist jeder fünfte Deutsche älter als 60 Jahre. Im Jahr 2030 wird es etwa jeder dritte sein. Die Gewinnung junger und auch geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird daher künftig immer schwerer werden. Das Bewerberpotenzial wird in quantitativer und qualitativer Hinsicht knapp.

Individuelle Leistungen der Mitarbeiter ausschlaggebend

Wettbewerb der Unternehmen um Nachwuchskräfte

Das Bewerberpotenzial wird knapp

5.2.2

Ausbildungsmarketing als Erfolgsfaktor

Zahl der Nachfrager nach einem Ausbildungsplatz wird abnehmen

Im Hinblick auf den Ausbildungsmarkt haben wir es im kommenden Jahrzehnt mit einem gespaltenen Markt zu tun. In den neuen Bundesländern droht eine dramatische Entwicklung. Ab dem Jahr 2005 wird dort die Zahl der Nachfrager nach einem Ausbildungsplatz dramatisch abnehmen und erst 2012 ihren Tiefpunkt erreicht haben. Zu diesem Zeitpunkt werden dann nur noch halb so viele Jugendliche wie heute einen Ausbildungsplatz nachfragen [3].

In den alten Bundesländern dagegen werden die Nachfragerzahlen zunächst noch etwas steigen. Ab dem Jahr 2008 sind dann auch dort die Zahlen rückläufig. Allerdings wird bis zum Jahr 2015 die jährliche Nachfrage immer noch höher liegen als im Jahr 2003 [3].

Gleitender Durchschnitt der Altersgruppen der 16- bis 20-Jährigen zwischen 1998 und 2015 (in Tausend)		
	Alte Länder	Neue Länder
1998	683,1	238,1
1999	688,0	238,6
2000	683,7	235,1
2001	680,7	233,2
2002	686,8	230,0
2003	701,0	229,7
2004	723,6	228,2
2005	742,2	223,3
2006	758,3	216,0
2007	766,0	191,2
2008	763,3	164,1
2009	760,7	138,4
2010	744,4	115,4
2011	729,1	109,8
2012	721,6	111,3
2013	718,0	116,7
2014	711,9	123,0
2015	704,5	128,4

Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen der KMK, eigene Berechnungen

Abb. 1: Gleitender Durchschnitt der Altersgruppen der 16- bis 20-Jährigen zwischen 1998 und 2015 (in Tausend)

Ausbildungsmarketing ist mehr als eine Stellenanzeige

Die Suche nach diesen „Köpfen“ muss daher heute bereits in der Ausbildung mit dem Anwerben neuer Auszubildender beginnen. Aber auch in Zeiten eines ausgewogenen Ausbildungsstellenmarkts ist es für Unternehmen nicht immer leicht, die „richtigen“ Auszubildenden zu finden. Ausbildungsmarketing kann bei diesem Findungsprozess helfen. Es beinhaltet allerdings weit mehr als die richtige Gestaltung einer Werbeanzeige für die Besetzung einer Ausbildungsstelle.

Ausbildungsmarketing beginnt mit der lokalen bzw. regionalen Analyse des Ausbildungsmarktes und endet mit einem Personalentwicklungskonzept für die Auszubildenden. Der Begriff Ausbildungsmarketing steht somit nicht für einzelne Maßnahmen, die man isoliert oder beliebig einsetzen kann. Er meint vielmehr eine marktgerichtete bzw. marktgerechte Unternehmensstrategie, die darauf abzielt, in Konkurrenz mit anderen Mitbewerbern seinen Bedarf an qualifizierten Ausbildungsplatzbewerbern am Ausbildungsmarkt zu decken. Es handelt sich hier also um ein strategisches Konzept, dessen Einzelmaßnahmen aufeinander abgestimmt und auf die konkrete Situation des Unternehmens zugeschnitten sind.

Von zentraler Bedeutung sind in diesem Zusammenhang neben dem Image als Unternehmen sowie der Qualität der eigenen Ausbildung vor allem auch die Frage, wie ein Unternehmen die Rolle der Jugendlichen sieht, die für eine Ausbildung in Frage kommen. Sieht es diese in der Rolle der Bittsteller, die sich um einen Ausbildungsplatz bewerben, oder sind sie Kunden, bei denen das Unternehmen für seine Ausbildung wirbt? Die Beantwortung dieser Frage ist grundsätzlicher Art und sollte nicht von der aktuellen Ausbildungsstellenmarktsituation abhängen. Denn die Art der Antwort prägt die Beziehung des Unternehmens zu den Auszubildenden und damit die Beziehung der Auszubildenden zum Unternehmen bzw. deren Bindung an das Unternehmen. Jugendliche für die Ausbildung im Unternehmen zu gewin-

**Analyse des
Ausbildungs-
marktes und
der Personal-
entwicklung-
konzepte**

**Ziel: Jugend-
liche über die
Ausbildung
hinaus im
Unternehmen
halten**

nen, ist die eine Sache. Sie auch über die Ausbildung hinaus im Unternehmen zu halten, eine andere. Letzteres ist jedoch das eigentliche Ziel der betrieblichen Ausbildung.

Die Unternehmen müssen sich daher bei der Nachwuchswerbung fragen:

- Mit welcher Perspektive können Jugendliche für eine Ausbildung geworben werden?
- Wie können die Ausgebildeten an das Unternehmen gebunden werden?

Bei der Beantwortung dieser Fragen kann strategisches Ausbildungsmarketing einen wichtigen Beitrag leisten.

Vom Bittsteller zum Kunden – die neue Rolle des Lehrstellenbewerbers

„Bewerber“ im Sinne von Kunde oder Partner

Im Wörterbuch findet man unter dem Stichwort „Bewerbung“ Ausdrücke wie Antrag, Gesuch, Petition, Bittschrift, Eingabe etc. „Bewerber“ ist dementsprechend ein Bittsteller, Antragsteller, Kandidat. Diese Wörter sind Ausdruck eines bestimmten, man könnte sagen, einseitigen Machtverhältnisses zwischen Bewerber und Adressat der Bewerbung. Sieht man einmal davon ab, dass sich dieses Machtgefälle z. B. in Zeiten eines Überangebots an Ausbildungsplätzen auch umkehren kann, sollte nicht zuletzt auch aufgrund der eingangs angesprochenen gesellschaftlichen Veränderungsprozesse und des damit geforderten neuen Arbeitertypus der Begriff „Bewerber“ im Sinne von Kunde oder Partner verstanden werden. Aus Bittstellern werden keine kreativen, eigenverantwortlich handelnden Mitarbeiter.

Einige Unternehmen haben diese Erkenntnis inzwischen auch umgesetzt unter dem Motto: „Wir bewerben uns bei unseren Bewerbern“.

Kunden sind in mittleren und größeren Unternehmen in gewisser Weise auch die Fachabteilungen, für die ausgebildet wird. Sie müssen ebenfalls in den Marketingprozess einbezogen werden.

Marktforschung

Wer sind nun die Kunden bei der Nachwuchssuche? Das sind zunächst die Jugendlichen im Einzugsbereich des Unternehmens. Für viele Unternehmen ist das Berufswahlverhalten von Jugendlichen eine Art „Blackbox“. Man weiß nur wenig über deren Beweggründe, Interessen, Entscheidungsfaktoren. Nur die wenigsten Unternehmen besitzen Informationen über die statistische Zusammensetzung der Jugendlichen in ihrem Einzugsbereich, die für eine Ausbildung in Frage kommen. Entsprechende Informationen sind jedoch eine wichtige Voraussetzung dafür, Jugendliche gezielt für eine Ausbildung ansprechen zu können. Auch ein Ausbildungsbetrieb braucht so etwas wie eine Kundenkartei!

Ein Ausbildungsbetrieb muss daher auch (Ausbildungs-) Marktforschung betreiben, und zwar innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Er muss wissen, welche Kunden er aufgrund des eigenen Bedarfs ansprechen will und wo er diese findet.

Es gibt kein Ausbildungsmarketing ohne gründliche Marktanalyse.



Die Marktforschung kann sich auf folgende Bereiche erstrecken:

1 Analyse des regionalen Ausbildungsmarktes

Der Bereich, aus dem ein Unternehmen seine Beschäftigten rekrutiert, erstreckt sich in der Regel über den eigentlichen Standort hinaus. Wie weit dieser Bereich geht, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, z. B. von der Arbeits- bzw. Ausbildungsplatzsituation, der Wirtschaftsstruktur sowie der Verkehrsinfrastruktur und nicht zuletzt auch vom „Personalruf“ des Unternehmens. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren

muss ein Unternehmen das Gebiet für seine Werbung eingrenzen.

2 Eingrenzung der Zielgruppe für die Werbung

Nur selten wird es einem Unternehmen gleich sein, welche Jugendlichen es in die Ausbildung aufnimmt. Je nach den qualifikatorischen Anforderungen des Ausbildungsberufs, den spezifischen Anforderungen der betrieblichen Arbeitsplätze, der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten und den innerbetrieblichen Karrierewegen wird es ein ganz bestimmtes (Wunsch-) Bild von den Ausbildungsbewerbern haben. Um geeignete Bewerber zu erhalten, muss daher ein Ausbildungsbetrieb eingrenzen, welche Jugendlichen er erreichen will. Das bedeutet nicht, dass ein Unternehmen nur Jugendliche mit den besten Noten auswählt. Es kann beispielsweise aus sozialen Gründen auch Lernschwache aufnehmen. Mit dieser Entscheidung müssen zugleich aber auch Konsequenzen für eine intensive Unterstützung dieser Jugendlichen während der Ausbildung getroffen werden.

3 Berufswahlverhalten

Für die „richtige“ Werbung bei den „richtigen“ Jugendlichen ist es ferner wichtig zu wissen, wie das Berufswahlverhalten der Jugendlichen heute ist. Gehen diese beispielsweise lieber auf weiterführende Schulen als in die berufliche Ausbildung? Was sind ihre „Wunschberufe“? Wie ist das Berufswahlverhalten bei Jungen und Mädchen oder in den einzelnen sozialen gesellschaftlichen Gruppen? Hierüber kann man sich beispielsweise in dem jährlich erscheinenden Berufsbildungsbericht der Bundesregierung informieren.

Bei der Wahl des Ausbildungsberufes erhalten die Jugendlichen viele Anregungen von außen, z. B. von Eltern und Verwandten, Freunden und Lehrern, durch ein Betriebspraktikum oder durch die Berufsberatung. Am hilfreichsten haben sich dabei Betriebspraktika, aber

auch die Anregungen von Eltern und Verwandten erwiesen. Für die Unternehmen folgt hieraus, dass wichtige Maßnahmen des Ausbildungsmarketings die Erweiterung des Angebots an Praktika sowie die verstärkte Ansprache der Eltern sein können. Die folgende Übersicht gibt Hinweise zu entsprechenden Informationsveranstaltungen.

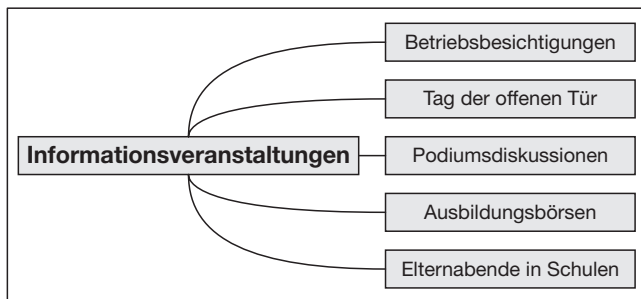


Abb. 2: Informationsveranstaltungen

Analyse der bisherigen Rekrutierungsmaßnahmen und der eigenen Ausbildungsabsolventen

Ein Unternehmen sollte nicht nur nach außen, sondern auch nach innen schauen. Denn es hat ja bisher schon Erfahrungen – gute oder schlechte – bei der Rekrutierung von Auszubildenden gemacht.

Hier gilt es zu untersuchen:

1. Welche Rekrutierungsmaßnahmen waren bisher erfolgreich und warum?
2. Wie war das Berufswahlverhalten der Auszubildenden?
3. Woher kommen diese innerhalb der Region?
4. Über welche schulischen Qualifikationen verfügen sie und wie alt sind sie?



**Erhebung des Anforderungsprofils
für die Lehrstellenbewerber****Anforderungen an die
Auszubildenden**

Die wichtigste Größe bei der Ausbildungsplatzwerbung ist neben der Bedarfszahl das Anforderungsprofil. Hier geht es um die Frage, für welche Berufe ausgebildet werden soll. Neben diesen formalen Anforderungen, die sich aus den jeweiligen Berufsbildern ergeben, sind auch die persönlichen Anforderungen zu klären, die an die Auszubildenden gestellt werden. Letztere Erwartungen werden vor allem beeinflusst durch die Unternehmenskultur, den Führungsstil und die Branchenart wie Dienstleistungs- oder Produktionsbereich.

Bedarfsanalyse

Bei der Bedarfsanalyse geht es um die Festlegung der Zahl der Ausbildungsplätze in den angebotenen Ausbildungsberufen. Die Berechnung dieser Zahl hängt von einer Reihe von Faktoren ab: Geschäftsstrategie, Personalbedarf, arbeitsorganisatorische Veränderungen, technologische Veränderungen, Fluktuationsersatz, Verbleibsquote während der Ausbildung, Übernahmequote nach der Ausbildung, Qualifikationsstruktur, Alterstruktur, demografische Entwicklung, Berufswahlverhalten, Unternehmensimage/Branchenimage. Die wichtigsten Kriterien lassen sich in einer Formel zusammenfassen, anhand derer man den Einstellungsbedarf berechnen kann. Allerdings können die ermittelten Werte nur eine Orientierungsfunktion haben [5].

Die bisher genannten Maßnahmen dienen überwiegend der Beschreibung der Zielgruppe für die Werbung sowie der Festlegung der Ausbildungszahlen in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Damit sind jedoch noch keine Jugendlichen geworben. Diese durchaus wichtigen Aktionen müssen daher ergänzt werden um strategische Maßnahmen zur Positionierung des Unternehmens im Ausbildungsmarkt sowie zur Gewinnung von Jugendlichen für die Ausbildung in der benötigten Größenordnung.

Die vier Säulen des strategischen Ausbildungsmarketings

Das strategische Ausbildungsmarketing beruht im Wesentlichen auf vier Säulen: dem positiven Image, dem qualifizierten Ausbildungsangebot, der Kommunikation des attraktiven Ausbildungsangebots und der Evaluation der Marketingmaßnahmen.

1. Positives Image als Unternehmen bzw. als Branche, Region

Analyse des Fremdbilds

Unternehmen, die eine qualifizierte Ausbildung anbieten, wundern sich bisweilen, dass sie sich schwer tun, Jugendliche für eine Ausbildung zu gewinnen bzw. diejenigen Jugendlichen anzuwerben, die sie als Nachwuchskräfte benötigen. Ursache hierfür kann das negative Image des Unternehmens, der Branche oder Region sein, auch wenn es unberechtigt ist. Ausschlaggebend ist, wie sich das Unternehmen in den Augen der Bewerber darstellt. So hatte lange Zeit ein Versandhaus bei vielen potenziellen Ausbildungsplatzbewerbern den Ruf eines altmodischen Unternehmens, das nicht auf die Zukunft vorbereiten kann. Die Ausbildung wurde negativ eingeschätzt bezüglich: Übernahmechancen, Ausbildungsmethoden, Eigenverantwortung der Auszubildenden. Tatsache war jedoch, dass das Unternehmen eine moderne und qualifizierte Ausbildung mit besten Übernahmechancen bot (fast 100 %).

Dieses Missverhältnis zwischen der Realität und der Fremdeinschätzung kam erst heraus, als in der umgebenden Region eine Befragung bei Jugendlichen durchgeführt wurde. Für einen Ausbildungsbetrieb ist es daher wichtig, sich von Zeit zu Zeit bei den „Kunden“ ihrer Ausbildung einen Überblick zu verschaffen, welches Bild diese von der Ausbildung haben, um es dann korrigieren zu können. Hierzu eignen sich die verschiedensten Formen der Befragung.

**Missverhältnis
zwischen
Realität und
Fremdbild
korrigieren**

Stärkenprofil

Stärken- Schwächen- Analyse

Ein Ausbildungsbetrieb muss nach außen hin deutlich machen, was seine Stärken sind, sowohl was die Qualität der Ausbildung als auch die beruflichen Entwicklungschancen betrifft. Basis hierfür kann eine Stärken-Schwächen-Analyse sein, bei der aufgelistet wird, was mit Blick auf Ausbildung und berufliche Entwicklung gut bzw. weniger gut ist, z. B. Stellenabbau in der Vergangenheit, Schichtdienst, gefährliche Arbeiten, geringer Verdienst, flexible Arbeitszeiten, hoher Verdienst, Herstellung qualitativ hochwertiger bzw. mit gesellschaftlichem Prestige verbundener Güter und Dienstleistungen.

Wichtig ist, dass vor dem Hintergrund dieser Stärken-Schwächen-Analyse deutlich wird, wo der „Gewinn“ der Ausbildung in diesem Unternehmen für die Jugendlichen liegen kann. Dieser sollte allerdings nicht geschönt werden, da es sonst zu Ausbildungsabbrüchen kommen wird.

Ausbildung als Marketinginstrument

Wie die Erfahrung zeigt, kann eine gute Ausbildung eine wichtige Marketingmaßnahme für ein Unternehmen sein. Die Deutsche Telekom AG beispielsweise hat diesen Effekt bei einem Ausbildungsprojekt festgestellt.

Den Auszubildenden einer Kundenniederlassung war bei Betriebseinsätzen immer wieder aufgefallen, dass Mitbürger mit Migrationshintergrund Verständigungsprobleme bei der Geschäftsabwicklung hatten. In dem international besetzten Auszubildenden-Team entstand daher die Idee, diese Mitbürger jeweils in ihrer Muttersprache anzusprechen.

Positive Kenntnis- nahme durch die Kunden

Bei der Durchführung des Projekts machten die Auszubildenden vielfältige Erfahrungen, vor allem auch im Hinblick auf die erzielten Nebeneffekte. So waren die Kunden überrascht über die guten Ausbildungsmöglichkeiten für Migrantenkinder bei der Deutschen Telekom AG. Die Kunden nahmen positiv zur Kenntnis, dass sich das Unternehmen zu ei-

nem modernen, offenen und multikulturellen Unternehmen entwickelt hat.

Ausbildungsprojekte mit Kundenkontakt sowie kreative Projekte, die der Öffentlichkeit vorgestellt werden, können hier gezielt als Marketinginstrumente genutzt werden.

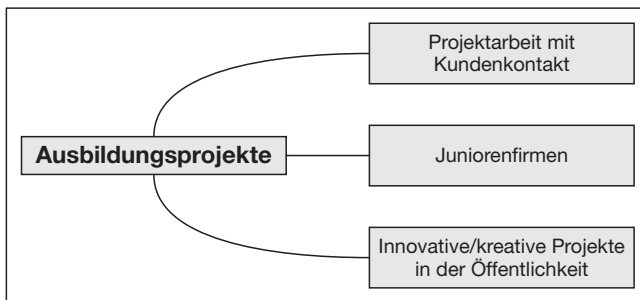


Abb. 3: Ausbildungsprojekte

2. Qualifiziertes Ausbildungsangebot

Beim Wettbewerb um die „besten Köpfe“ muss ein Ausbildungsbetrieb den Jugendlichen etwas bieten, das für diese eine Investition in die Zukunft darstellt. Die beste Investition stellt eine Ausbildung dar, die die Jugendlichen befähigt, ihre berufliche Entwicklung aktiv und verantwortlich mitzugestalten. Diese Investition lohnt sich auch für das Unternehmen.

**Lohnende
Investition**

Dokumentation des Nutzens der Ausbildung

Basis für ein qualifiziertes Ausbildungsangebot ist die Dokumentation des Nutzens für das Unternehmen. Nur wenn der Nutzen konkret nachgewiesen wird, sich damit auch die Ausbildung „rechnet“, kann auch Qualität eingefordert und sichergestellt werden. Diese Dokumentation ist vor allem wichtig für die internen Kunden, das Management, aber vor allem auch für die Fachabteilungen, die die praktische Ausbildung mittragen.

**Dokumentation wichtig
für die internen Kunden**

Berechnung des Nutzens teils direkt, teils indirekt

Der Nutzen lässt sich teils direkt, teils nur indirekt berechnen. Berechnen kann man beispielsweise die eingesparten Rekrutierungskosten durch Einstellung von Erwerbstätigen über den Arbeitsmarkt wie Kosten der Personalgewinnung, Inserierungskosten, Personalaufwand für die Durchführung von Vorstellungsgesprächen und Auswahl der Bewerber. Oder die Kosten für die Einarbeitung und Weiterbildung der neu Eingestellten.

Andere Kosteneinsparungen entziehen sich zwar einer genauen Erfassung, sind jedoch nicht weniger von Nutzen, beispielsweise geringeres Fehlbesetzungsrisiko; Vermeidung von Ausfallkosten durch Fachkräftemangel; Leistungsunterschiede zwischen im eigenen Unternehmen ausgebildeten Fachkräften und angeworbenen Fachkräften; Verbesserung des Image in der Öffentlichkeit [2].

Individualisierung der Ausbildung**Neue Qualitätsanforderungen**

Vor dem Hintergrund tief greifender gesellschaftlicher Entwicklungs- und Veränderungsprozesse werden heute an die Auszubildenden neue Qualifikationsanforderungen gestellt, die zu einer Neuausrichtung der betrieblichen Ausbildung führen. Eine wichtige Forderung ist in diesem Zusammenhang der Erwerb von Handlungskompetenz. D. h. die Fertigkeiten und Fähigkeiten sollen so erworben werden, „dass der Auszubildende zur Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit befähigt wird, die insbesondere selbstständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren einschließt“ (Verordnung über die Berufsausbildung in den industriellen Metallberufen). Von jedem einzelnen Auszubildenden werden heute also umfassende Fähigkeiten verlangt, die durch entsprechende Ausbildungsmethoden zu fördern sind [6].

Ausgangspunkt der Ausbildung muss die Stärkenanalyse sein

Eine weitere Forderung ist die der individuellen Kompetenzentwicklung. Unter Kompetenz werden hier die individuellen Fähigkeiten bzw. Stärken verstanden. Ausgangspunkt der betrieblichen Ausbildung kann daher nicht mehr eine Defizitanalyse sein. Sie muss vielmehr ersetzt werden durch eine Stärkenanalyse (vgl. Abb. 4). Das bedeutet, eine wichtige Aufgabe der Ausbildung wird es künftig sein, das heraus-

zufinden, was der einzelne Auszubildende gut kann. Das einem guten Manager zugeschriebene Geheimnis muss erst recht auch zum Geheimnis eines guten Ausbilders werden. Das Geheimnis guter Manager ist: „Sie finden bei ihren Mitarbeitern zuerst heraus, was sie besonders gut können und sorgen dafür, dass sich diese Begabungen so gut wie möglich entfalten können. . . Gute Manager versuchen nicht, ihre Leute zu perfektionieren oder zu kontrollieren. Sie vertrauen ihnen, bevollmächtigen sie und helfen ihnen, ihr einzigartiges Potenzial zu entwickeln. Es ist Unsinn, alle Leute gleich zu behandeln. Jeder hat andere Stärken und andere Bedürfnisse“ [1]. In diesem Sinne werden beim Otto Versand die Jugendlichen bereits während der Ausbildung unterstützt, ihr individuelles Potenzial selbst einzuschätzen.

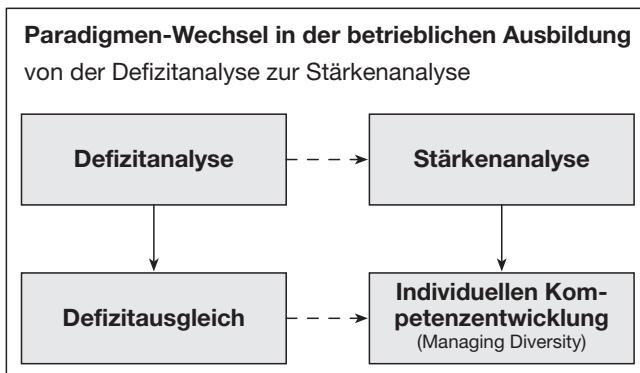


Abb. 4: Paradigmenwechsel in der betrieblichen Ausbildung

Diese Forderung ist beispielsweise aufgenommen in dem „Managing-Diversity-Ansatz“, der so viel besagt wie die „Unterschiede (der Menschen) nutzen“. In dem oben zitierten Beispiel der Deutschen Telekom AG hat man sich bereits an dieser Zielsetzung orientiert, indem die individuelle Sprachkompetenz der Auszubildenden bewusst zur Ansprache von Mitbürgern mit Migrationshintergrund genutzt wurde.

**Unterschiede
nutzen**

5.2.2

Ausbildungsmarketing als Erfolgsfaktor

Individuelle Fähigkeiten nutzen

Eine individualisierte Ausbildung ist im Rahmen einer gestaltungsoffenen Ausbildung möglich. Gestaltungsoffen meint, die Freiräume, die die betriebliche Ausbildung bietet, dazu zu nutzen, die individuellen Fähigkeiten und Interessen der Auszubildenden im Abgleich mit dem betrieblichen Ausbildungsziel zu fördern. So ein differenziertes und flexibles Angebot kann z. B. Wahlmodule oder Zusatzqualifikationen beinhalten. Einige Unternehmen lassen qualifizierte Auszubildende im Ausland für eine gewisse Zeit ausbilden. Die Jugendlichen erwerben dort neben Sprachkompetenz auch einen nationalen Qualifikationsabschluss.

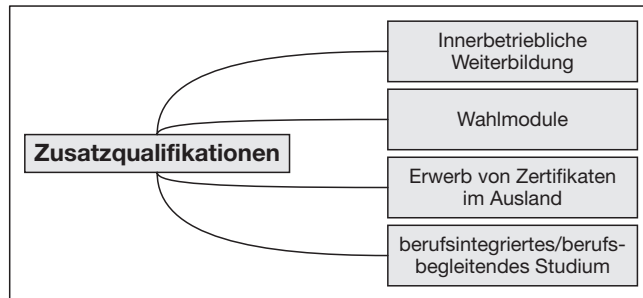


Abb. 5: Zusatzqualifikationen

Qualitätsmanagement/Zertifizierung der Ausbildung

Ausbildungsinternes Qualitätsmanagementsystem

Einen wichtigen Nachweis der Ausbildungsqualität stellt die Zertifizierung der Ausbildungsarbeit dar. Dieses sehr aufwändige und kostenintensive Verfahren kann ersetzt werden durch die Entwicklung eines ausbildungsinternen Qualitätsmanagementsystems. Hier ist allerdings zwischen allen Beteiligten zu vereinbaren, was genau unter Qualität verstanden wird. Dieses Qualitätssystem kann sehr unterschiedliche Formen annehmen wie Ausbildungsbenchmarking oder Vergabe unternehmensinterner Preise.

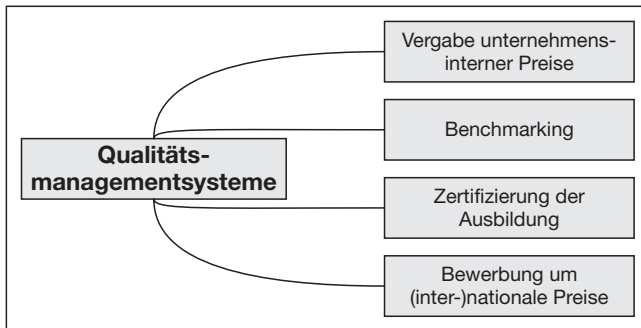


Abb. 6: Qualitätsmanagementsystem

3. Kommunikation der Attraktivität der Ausbildung

„Tue Gutes und rede darüber“. Nach dieser Maxime kann auch in der betrieblichen Ausbildung verfahren werden. Allerdings nur dann, wenn es sich wirklich um eine gute Ausbildung handelt. Denn eine noch so qualifizierte und attraktive Ausbildung hat keinen Werbeeffect, wenn diese nicht in der Öffentlichkeit kommuniziert wird. Das oben zitierte Beispiel eines Versandhauses belegt diesen Sachverhalt.

Diese Kommunikation kann über Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie durch persönliche Ansprache der anvisierten Zielgruppen erfolgen.

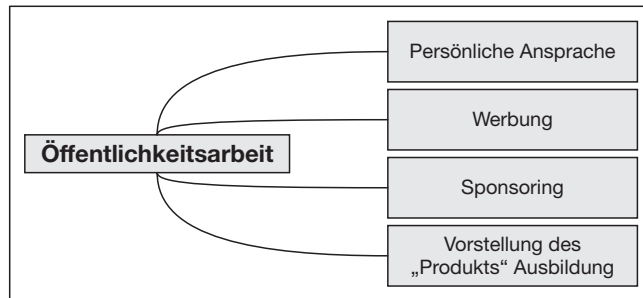


Abb. 7: Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen der einzelnen Maßnahmen fallen wiederum eine Vielzahl von möglichen Einzelaktivitäten an, von denen hier exemplarisch einige genannt werden (vgl. Abb. 8 – 11):

- Werbung
- Sponsoring
- Vorstellung des „Produkts“ Ausbildung
- persönliche Ansprache

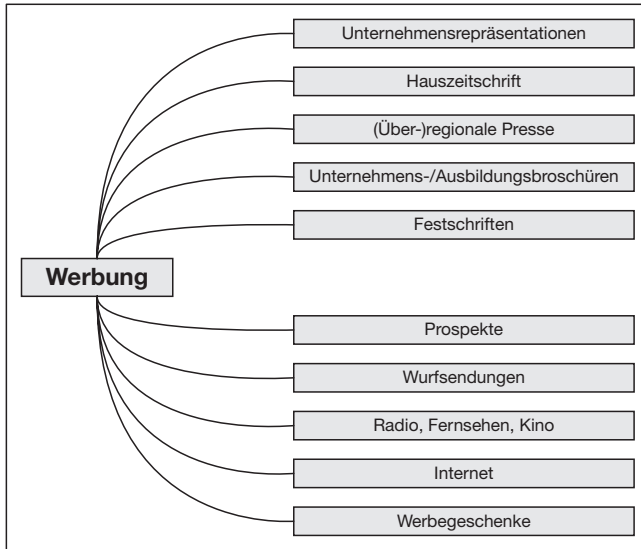


Abb. 8: Werbung

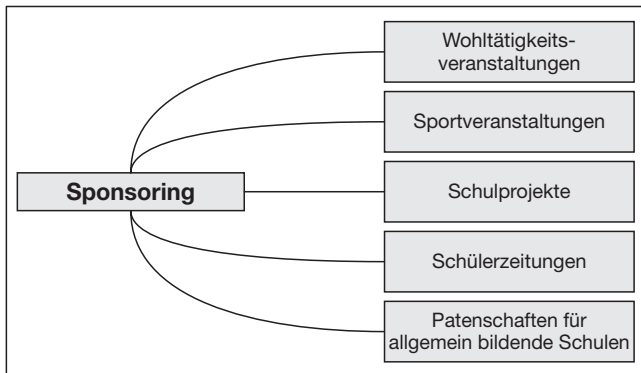


Abb. 9: Sponsoring

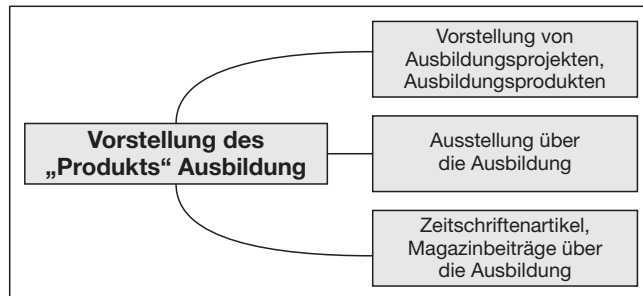


Abb. 10: Vorstellung des „Produkts“ Ausbildung

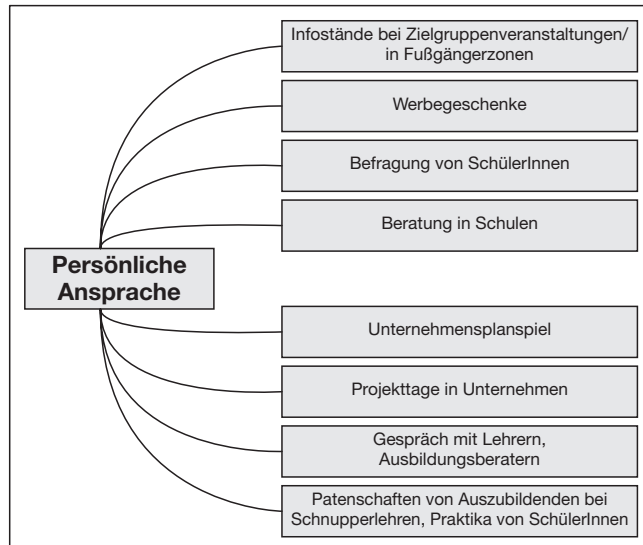


Abb. 11: Persönliche Ansprache

Während Großunternehmen diese Aktionen für sich allein durchführen können, werden mittlere und erst recht kleinere Unternehmen hierzu kaum in der Lage sein. Für diese Unternehmen empfiehlt es sich, sich entweder zusammenzuschließen und branchen- oder regionalbezogene Verbünde

zu organisieren, die ein gemeinsames Ausbildungsmarketing für die beteiligten Unternehmen entwickeln.

Eine weitere Möglichkeit ist hier, mit Verbänden der Wirtschaft und mit Gewerkschaften zu kooperieren sowie gemeinsame Aktionen mit den Agenturen für Arbeit, Kirchen, Schulen etc. zu unternehmen. Möglich ist auch die Einrichtung einer ständigen Koordinierungsstelle.

Die Attraktivität der Ausbildung muss natürlich auch bei den Jugendlichen selbst kommuniziert werden. Sie werden über die oben angesprochenen Werbemaßnahmen zwar auch erreicht, wichtig ist jedoch, dass sie Gelegenheit erhalten, aus eigener Anschauung heraus die Ausbildung kennen zu lernen. Hier bieten sich u. a. die nachstehenden Orientierungsveranstaltungen an.

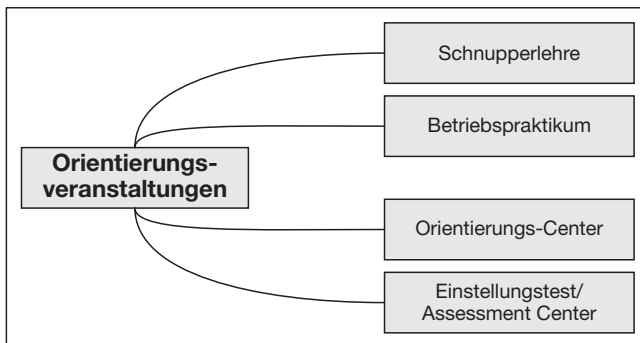


Abb. 12: Orientierungsveranstaltungen

4. Evaluation der Marketingmaßnahmen

Wie im Leben allgemein, so führt auch beim Ausbildungsmarketing nicht schon die gute Absicht zum Erfolg. Ob eine Maßnahme erfolgreich war, stellt sich erst im Nachhinein heraus. Die Unternehmen müssen daher fragen: „Konnten mit den Marketingmaßnahmen diejenigen Jugendlichen für die Ausbildung angeworben werden, die wir haben wollten?“.

**Erfolg der
Maßnahme
überprüfen**

Um diese Frage zu beantworten, müssen die eingesetzten Maßnahmen und Instrumente evaluiert werden, und zwar sowohl während der Einsatzphase als auch nach Abschluss aller Marketingmaßnahmen. Mein Eindruck ist, dass man sich bislang mehr auf das „Prinzip Hoffnung“ als auf die Evaluation verlässt. Man glaubt also einfach, dass das eingesetzte Marketingkonzept erfolgreich war.



Eine entsprechende Evaluation kann beispielsweise von folgenden Fragen geleitet werden:

1. Welche Maßnahmen waren (besonders) erfolgreich?
2. Was hat den Erfolg ausgemacht?

Diese Fragen können innerbetrieblich wie außerbetrieblich gestellt werden.

Methodisch bietet sich hier an:

- Befragung der Zielgruppe, Eltern in der Region
- Befragung der Bewerber bzw. der eingestellten Jugendlichen

zur Einschätzung einzelner Maßnahmen.

Die Befragung kann gekoppelt sein mit einer Verlosung etc.

Entwicklung einer längerfristigen Beziehung zwischen Auszubildendem und Unternehmen

Auch in Zeiten von Wechsel und Veränderungen hat die Mehrzahl der Unternehmen das Interesse, die Jugendlichen nach Abschluss der Ausbildung zu übernehmen. Das ist ja auch das eigentliche Ziel der betrieblichen Ausbildung. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sich zwischen Auszubildenden und Unternehmen eine Beziehung entwickelt, die auf Offenheit und Vertrauen beruht.

Vom Pädagogen Eduard Spranger wird folgende Anekdote erzählt: Als er einmal von einer Studentin daraufhin angesprochen wurde, dass er zwar einen werteorientierten Ansatz in der Pädagogik vertrete, diesen aber selbst nicht lebe, erwiderte Spranger: „Ich bin gleichsam ein Wegweiser. Haben Sie schon einmal erlebt, dass ein Wegweiser den Weg selber geht, den er anzeigt?“

Unternehmen sollten also nicht den Fehler begehen, durch Marketingmaßnahmen den Ausbildungsbewerbern etwas vollmundig zu versprechen, was sie dann nicht halten können bzw. wollen. Die jungen Menschen merken das sehr schnell und ziehen ihre Konsequenzen, indem sie die Ausbildung abbrechen oder nach der Ausbildung kündigen.



Die Abbrecherquote – besonders während der Probezeit – ist nach wie vor hoch. Als Gründe werden von den Jugendlichen vorrangig genannt: Schwierigkeiten mit dem Ausbilder; andere Vorstellungen vom Arbeitsgebiet/Beruf; zu hohe Anforderungen der Ausbildung [4]. Bereits während der Werbungsphase, aber vor allem während der Ausbildung muss von Seiten des Ausbildungsbetriebes darauf hingearbeitet werden,

Abbruch der Ausbildung verhindern

Entwicklung von Vertrauen

- dass sich Vertrauen entwickelt durch ein Klima der Offenheit, Transparenz der Entscheidungen und durch ein Zulassen von Fehlern. Ausbildung ist ein Lernprozess, d. h. die Jugendlichen verfügen noch nicht über die Qualifikationen, die in dem Ausbildungsberuf verlangt werden. Sie kommen in die Ausbildung, um diese Qualifikationen erst zu erwerben. Es ist daher ganz natürlich, dass sie Fehler machen. Wichtig ist nur, dass sie daraus lernen.

Orientierung durch Entdecken der Stärken ermöglichen

- dass Orientierung ermöglicht wird, z. B. dadurch, dass die Auszubildenden ihre individuellen Stärken bzw. Fähigkeiten entdecken können, sie ihre Fachqualifikationen in wechselnden bzw. neuen Arbeitssituationen erproben können und sie bei der produktiven Verarbeitung der unterschiedlichen Anforderungen, die an sie gestellt werden, unterstützt werden. Das betrifft vor allem auch die soziale Seite von Wechsel und Veränderung. Denn es geht in diesen Situationen niemals nur um den Erwerb oder die Anwendung von Fachqualifikationen, sondern zugleich auch immer um den Erwerb bzw. die Anwendung von sozialen Kompetenzen. Auch das soziale Verhalten in Situationen muss erlernt werden.

Frühzeitige Einbindung in Personalentwicklungsprogramme

- dass sich berufliche Optionen eröffnen. Die gesellschaftlichen Entwicklungs- und Veränderungsprozesse bringen es mit sich, dass die Berufsbiografien in Zukunft immer brüchiger werden. Kein Erwerbstätiger kann daher heute davon ausgehen, dass er seine Berufsaufgaben, seinen Beruf langfristig ausüben wird. Wichtig ist daher, dass ein Jugendlicher bereits in der Ausbildung erlebt, in welchen unterschiedlichen Anwendungs- und Verwertungsfeldern er die erworbenen Qualifikationen einsetzen kann und welche neuen Karrierewege bzw. beruflichen Optionen sich auftun. Die Auszubildenden sind daher bereits sehr früh in ein Personalentwicklungsprogramm einzubinden, um ihnen Perspektiven für ihre berufliche Entwicklung aufzuzeigen.

Strategisches Ausbildungsmarketing als integraler Bestandteil der Personal- entwicklung

Der Beitrag hat deutlich gemacht, dass Ausbildungsmarketing ein Prozess ist, der sich von der Werbung für die Besetzung von Ausbildungsplätzen bis hin zur Übernahme der Ausbildungsabsolventen in ein länger angelegtes Beschäftigungsverhältnis erstreckt. Strategisches Ausbildungsmarketing, das auf die Gewinnung und Bindung qualifizierter Fachkräfte ausgelegt ist, muss daher integraler Bestandteil des Personalentwicklungskonzepts des Unternehmens sein. Personalentwicklung beginnt mit der Ausbildung. Sie muss gleichsam zum „Orientierungszentrum“ für die berufliche Entwicklung der Auszubildenden werden. Betriebliche Personalentwicklung wird zum Navigator der beruflichen Entwicklung.

Ein wichtiges Instrument stellt hier die Beratung dar. Sie übernimmt gleichsam die Begleitung auf dem Karriereweg. Beratung in diesem Sinn unterstützt die Beschäftigten bei der Entdeckung und Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen. Sie übernimmt damit eine biografiestützende Funktion, die früher der Beruf innehatte.

Solche Formen der Beratung und Begleitung können sein:

- Kompetenzdiagnosen: Maßnahmen zur Entdeckung der individuellen Kompetenzen mit Hilfe wissenschaftlicher Instrumente
- Biografiearbeit: Angeleitete Selbstreflexion zur (Weiter-)Entwicklung der (Berufs-)Biografie
- Profilcoaching: Beratung zur Aneignung eines bestimmten Qualifikations- und Berufsprofils
- Mentoring/Cross-Mentoring: Begleitung bei Übergängen, z.B. Vorbereitung auf bestimmte (Berufs-)Positionen, Standort- bzw. Ortswechsel

**Beratung ist
ein wichtiges
Instrument**

Literatur:

- [1] BECKSTEIN, D.: Kleines Führungs-Geheimnis, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 53 vom 5.3.2001, S. 24
- [2] BEICHT, U./G. WALDEN: Kosten und Nutzen der Ausbildung in Industrie und Handel, in: Cramer, G. (Hrsg.): Jahrbuch Ausbildungspraxis 2004. München/Unterschleißheim 2004, S. 89 – 93
- [3] BiBB aktuell: 2001, 5, S. 3
- [4] BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG: Berufsbildungsbericht 2003. Bonn 2003, S. 93 ff.
- [5] CRAMER, G.: Den Ausbildungsbedarf planen, in: Jahrbuch Ausbildungspraxis 2003. Köln, München, Neuwied 2003, S. 217 – 221
- [6] WITTMER, W. (Hrsg.): Methoden der Ausbildung. Didaktische Werkzeuge für Ausbilder. Köln 2000