

Inhalt

- ▶ Suche verläuft für beide Seiten häufiger erfolglos
- ▶ Was bislang über das Informationsverhalten von Ausbildungsbetrieben bekannt ist
- ▶ Gegenstand und Datenbasis der nachfolgenden Analysen
- ▶ Suche erfolgt besonders oft über Arbeitsagenturen und Betriebspraktika
- ▶ Akquiseintensität – Zumeist werden mehrere Wege genutzt
- ▶ Zwischenfazit – Betriebs- und Ausbildungscharakteristiken spielen eine Rolle
- ▶ Besonders Betriebe mit Besetzungsproblemen suchen den direkten Kontakt
- ▶ Tiefergehende Analysen zur Akquiseintensität und -strategie
- ▶ Fazit
- ▶ Literatur

Christian Gerhards | Margit Ebbinghaus

Betriebe auf der Suche nach Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern: Instrumente und Strategien

Ergebnisse aus dem BIBB-Qualifizierungspanel 2013

Auf dem Ausbildungsmarkt nehmen Passungsprobleme zu. Auf betrieblicher Seite sinkt das Ausbildungsplatzangebot, während die Zahl unbesetzter Ausbildungsplätze steigt. Aufseiten der Jugendlichen sinkt die Ausbildungsplatznachfrage, während die Zahl unversorgter Ausbildungsplatznachfrager/-innen steigt. Der BIBB-Report nimmt deshalb Instrumente in den Blick, über die Betriebe versuchen, ihr Ausbildungsplatzangebot bekannt zu machen, um passende Ausbildungsplatzbewerber/-innen zu gewinnen. Es wird untersucht, inwieweit Betriebe bestimmte Instrumente bevorzugen, ob sich erkennbare Muster zeigen und welche Faktoren für das jeweilige Vorgehen bei der Bewerbergewinnung eine Rolle spielen. Die Ergebnisse zeigen unter anderem, dass sich Betriebe, die eine höhere Vorbildung ihrer Auszubildenden bevorzugen, stärker dafür einsetzen, geeignete Bewerber/-innen zu finden, und dass vor allem Handwerksbetriebe auf die direkte Kontaktaufnahme setzen, um ausbildungsinteressierte junge Menschen für sich zu gewinnen.

▶ Suche verläuft für beide Seiten häufiger erfolglos

In den letzten Jahren haben sich die Ausbildungsmarktbedingungen für Betriebe deutlich verschlechtert. Im Jahr 2006 kamen auf 100 bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) gemeldete Ausbildungsstellen noch 105 registrierte Bewerber/-innen.¹ Dieses Verhältnis hat sich zwischenzeitlich erheblich verschoben. Im Jahr 2013 standen

¹ nach alter Definition (vgl. FLEMMING/GRANATH 2011, S. 8)

100 gemeldeten Ausbildungsstellen nur noch 98 registrierte Bewerber/-innen gegenüber. Die veränderten Marktverhältnisse spiegeln sich in einem Anstieg unbesetzter Ausbildungsplätze wider. Das zeigen Daten der Ausbildungsmarktstatistik der BA (2010, 2013) und der Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) (2006, 2013). Daraus geht hervor, dass sich die Anzahl der unbesetzten Ausbildungsplätze wie auch ihr Anteil an allen angebotenen Ausbildungsplätzen von 2006 bis 2013 nahezu verdoppelt hat (von 15.400 auf 33.500 bzw. von 2,6 Prozent auf 5,9 Prozent). Seit dem Jahr 2011 steigt allerdings auch die Zahl erfolgloser Ausbildungsplatzsuchender wieder – und dies obwohl weniger junge Menschen eine duale Berufsausbildung nachfragen (vgl. u. a. ULRICH u. a. 2014). Betriebe wie Jugendliche suchen somit auf dem Ausbildungsmarkt häufiger als in den Vorjahren erfolglos. Anders formuliert: Es scheint schwieriger zu werden, dass sich Ausbildungsanbieter und Ausbildungssuchende finden.

Verschiedene Forschungsarbeiten haben in diesem Kontext das Berufswahlverhalten der Jugendlichen und das Selektionsverhalten der Betriebe in den Blick genommen (vgl. u. a. KOHLRAUSCH/PROTSCH 2013; EBERHARD/SCHOLZ/ULRICH 2009; BEICHT/FRIEDRICH/ULRICH 2008; IMDORF 2008). Deutlich seltener wurde das Informationsverhalten betrachtet, das heißt die Suchstrategien, die Betriebe und Ausbildungsinteressenten anwenden, um sich am Markt zu platzieren bzw. zu orientieren. Der vorliegende Beitrag greift diesen Aspekt aus betrieblicher Perspektive auf. Über welche Instrumente und Kanäle präsentieren Betriebe ihr Ausbildungsplatzangebot? Präferieren manche Betriebe andere Vorgehensweisen als andere und wenn ja, welche Faktoren beeinflussen die jeweiligen Präferenzen? Diesen Fragen wird mit Daten aus der dritten Erhebungswelle des BIBB-Qualifizierungspanels (Erhebungswelle 2013) nachgegangen. Dazu werden im ersten Schritt deskriptive Ergebnisse

präsentiert. Diese nehmen zunächst die Nutzung einzelner Akquiseeinstrumente in den Blick, bevor betrachtet wird, wie viele und vor allem welche Instrumente Betriebe miteinander kombinieren. Die Analysen werden jeweils für die Betriebe insgesamt und differenziert nach ausgewählten betrieblichen Struktur- und Ausbildungsmerkmalen vorgenommen. Im zweiten Schritt werden multivariate Regressionen gerechnet, um die deskriptiven Befunde zu vertiefen und abzusichern. Zuvor werden jedoch vorliegende Forschungsergebnisse zum betrieblichen Informationsverhalten zusammenfassend dargestellt.

► Was bislang über das Informationsverhalten von Ausbildungsbetrieben bekannt ist

Ziel des betrieblichen Informationsverhaltens ist es, den Betrieb und seine angebotenen Ausbildungsplätze so zu präsentieren, dass sich Jugendliche angesprochen und motiviert fühlen, sich zu bewerben. Es geht folglich darum, genügend (geeignete) Bewerber/-innen zu akquirieren, um alle angebotenen Ausbildungsstellen vergeben zu können. Betrieben stehen hierfür unterschiedliche Instrumente und Kanäle (Akquisewege) zur Verfügung. Diese lassen sich in direkte und indirekte Akquisewege unterteilen (u. a. REES 1966; MOUW 2002). Über direkte Akquisewege werden potenzielle Bewerber/-innen unmittelbar und persönlich auf im Betrieb bestehende Ausbildungsmöglichkeiten angesprochen (z. B. Betriebspraktika, Informationsveranstaltungen in Schulen, Teilnahme an Ausbildungsmessen) (vgl. ebd.). Der direkt zu erreichende Personenkreis ist dabei zumeist eng umgrenzt; vorteilhaft an der direkten Akquise ist jedoch, dass es der unmittelbare Kontakt ermöglicht, einen (wechselseitigen) Eindruck über die Passung zu gewinnen. Bei der indirekten Akquise werden sogenannte Akquisemittel (z. B. Stellenanzeigen in Zeitungen oder Online-Stellenbörsen) eingesetzt, über die ein mittelbarer Kon-

takt mit (potenziellen) Bewerbern und Bewerberinnen aufgebaut wird (vgl. ebd.). Indirekte Instrumente haben den Vorzug, die Informationen über das jeweilige Ausbildungsangebot relativ aufwandsarm breit streuen zu können.²

In jüngster Zeit hat das betriebliche Informationsverhalten in der Forschung an Aufmerksamkeit gewonnen. Dennoch bleibt der empirische Erkenntnisstand bislang noch fragmentarisch, teilweise auch uneinheitlich. GERICKE/KRUPP/TROTSCH (2009) konnten über eine bei rund 1.000 Betrieben durchgeführte Erhebung Unterschiede im Akquiseverhalten zwischen Betrieben aufzeigen, die alle angebotenen Ausbildungsplätze besetzen konnten, und solchen, denen dies nicht gelang. So nutzten Betriebe mit unbesetzten Ausbildungsplätzen zwar ein ähnliches Spektrum an Akquisewegen wie Betriebe ohne Ausbildungsplatzvakanz. Allerdings geschah dies bei Betrieben mit unbesetzten Ausbildungsplätzen weniger intensiv (vgl. ebd., S. 4). Besonders deutlich fielen die Unterschiede bei den direkten Wegen aus. Betriebe ohne Ausbildungsplatzvakanz engagierten sich hier wesentlich stärker als Betriebe mit unbesetzten Ausbildungsstellen (vgl. ebd., S. 4). Zugleich zeigte sich aber auch, dass es sich bei den intensiv akquirierenden Betrieben ohne Ausbildungsplatzvakanz vorrangig um Großbetriebe aus den westdeutschen Bundesländern handelte. Die verhaltener akquirierenden Betriebe mit Vakanz waren hingegen primär Kleinbetriebe aus den ostdeutschen Bundesländern.

Mit diesen Befunden sind Ergebnisse zum Suchverhalten Jugendlicher vereinbar. Die 2012 von der BA und dem BIBB durchgeführte Bewerberbefragung ergab, dass persönliche Kontakte und Beziehungen (u. a. Betriebspraktikum, Eltern und Verwandte) für Jugendliche die wichtigsten Instrumente sind,

² Aufgrund der Form der Ansprache werden direkte Akquisewege auch als informelle, indirekte als formelle Akquisewege bezeichnet.

um nach Ausbildungsberufen und -stellen zu suchen (KREWERTH/EBERHARD/GEI 2014). Eine Schüler- und Auszubildendenbefragung von SCHANK (2011) zufolge richtet sich das Informationsverhalten Jugendlicher primär auf die Ausbildungsangebote größerer Betriebe, da sie sich von diesen eher als von kleineren Betrieben versprechen, dass sie ihren Erwartungen und Ansprüchen an die Ausbildung gerecht werden können.

EBBINGHAUS (2010) kam zu einem etwas anderen Befund als GERICKE/KRUPP/TROTSCH (2009). Ihre Analysen beruhen auf Befragungsdaten von rund 1.100 Ausbildungsbetrieben. Die Ergebnisse verweisen darauf, dass Betriebe, die ein umfangreiches Repertoire an Akquisewegen mit hohem Engagement nutzten, häufiger als weniger engagierte Betriebe Schwierigkeiten haben, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen. Zugleich zeigte sich, dass Betriebe mit breitem Akquiserepertoire einen deutlich höheren Fachkräftebedarf erwarteten als die weniger breit agierenden Betriebe. Damit lässt sich das engagierte Akquiseverhalten (auch) als Versuch der Betriebe ansehen, den Schwierigkeiten bei der Lehrstellenbesetzung zu begegnen (vgl. ebd., S. 39).

Die jährlichen Unternehmensbefragungen des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) unterstützen diese Annahme. Hiernach ist in den letzten Jahren der Anteil der Betriebe kontinuierlich gestiegen, der auf rückläufige Zahlen an Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern mit einem verbesserten Ausbildungsmarketing reagieren will, wobei von 2013 auf 2014 ein besonders deutlicher Sprung zu verzeichnen ist (vgl. DIHK 2010 und Folgejahre). Auch qualitative Studien sprechen dafür, dass Betriebe auf nachlassende Bewerberzahlen mit einer Aufstockung der genutzten Akquisekanäle reagieren, verweisen aber auch auf Zusammenhänge mit Strukturmerkmalen. So fanden EBBINGHAUS u. a. (2013) Hinweise darauf, dass vor allem kleinere Betriebe

und Betriebe mit Ausbildungsangeboten in Berufen mit starkem Nachfrage-mangel die Akquise über persönliche Kontakte und Beziehungen intensivieren. Demgegenüber zeigte sich in einer Studie von DIETRICH/JAHN/KLÖPFEL (2014), dass eher größere Betrieben verstärkt direkt akquirieren, wohingegen kleinere Betriebe – vor allem solche aus dem Handwerk – auch bei deutlichem Bewerbermangel kein verändertes Akquiseverhalten erkennen ließen (vgl. ebd.).

Insgesamt betrachtet zeichnen die bisherigen Forschungsarbeiten zum betrieblichen Informationsverhalten zur Besetzung von Ausbildungsplätzen noch kein einheitliches Bild in Bezug auf den Einfluss verschiedener Betriebsmerkmale. Uneinheitlich bleiben die Befunde auch im Hinblick auf die angesichts der aktuellen Ausbildungsmarktbedingungen besonders relevante Frage, inwieweit sich Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen auf die betrieblichen Akquiseaktivitäten auswirken. Ziel der nachfolgenden Analysen ist es, zur weiteren Klärung dieser Fragen beizutragen, indem zum einen die Intensität und zum anderen die Strategie des betrieblichen Akquiseverhaltens unter Berücksichtigung einer Reihe ausgewählter betrieblicher Struktur- und Ausbildungsmerkmale untersucht wird. Hierbei wird von der Annahme ausgegangen, dass sich Merkmale beider Gruppen – Betriebsstruktur und Ausbildung – als jeweils eigenständige Einflussfaktoren herauskristallisieren.

Gegenstand und Datenbasis der nachfolgenden Analysen

Auf der Grundlage des BIBB-Qualifizierungspanels, einer repräsentativen Betriebsbefragung (→ Infokasten S. 4), soll nachfolgend die Bedeutung ausgewählter Faktoren für das betriebliche Vorgehen bei der Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern untersucht werden. Herangezogen werden dazu Daten der Erhebungswelle 2013.³

Das Vorgehen zur Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern wurde in der Erhebungswelle 2013 über die Nutzung von insgesamt acht Akquiseinstrumenten abgefragt. Hierunter befanden sich:

Vier *indirekte* Akquiseinstrumente:⁴

1. Meldung offener Stellen bei der örtlichen Arbeitsagentur
2. Meldung offener Stellen bei der Kammer, Innung oder einem Verband
3. Stellenanzeigen in Zeitungen oder Online-Stellenbörsen
4. Stellenanzeigen auf der Website des Betriebes oder in sozialen Netzwerken

Vier *direkte* Instrumente:

1. Durchführung von Betriebspraktika
2. Informationsveranstaltungen in Schulen oder auf Ausbildungsmessen
3. Informieren der eigenen Mitarbeiter/-innen
4. Durchführung von Einstiegsqualifizierungen (EQ)

Als potenzielle Einflussfaktoren aus der Gruppe der betrieblichen Strukturmerkmale wurden folgende Merkmale einbezogen:

- *Betriebsgröße*, differenziert in die vier Größenklassen Kleinstbetriebe (1–19 Beschäftigte), Kleinbetriebe (20–99 Beschäftigte), Mittelbetriebe (100–199 Beschäftigte) und Großbetriebe (200 und mehr Beschäftigte)
- Zugehörigkeit zu einer der *Branchen* „Produzierendes und verarbeitendes Gewerbe“⁵, „Handel und Reparatur“, „Unternehmensnahe Dienstleistungen“, „Sonstige Dienstleistungen“ sowie „Öffentlicher Dienst, Erziehung und Unterricht“
- Zugehörigkeit zur *Handwerkskammer* (ja/nein)

3 Das BIBB-Qualifizierungspanel ist über das Forschungszentrum des BIBB (BIBB-FDZ) für wissenschaftliche Analysen nutzbar (www.bibb.de/qp).

4 Initiativbewerbungen wurden nicht berücksichtigt, da Betriebe hier nicht selbst aktiv handeln und es sich somit um kein Akquiseinstrument im hier verstandenen Sinne handelt.

5 Hier und im Folgenden: einschließlich Forst- und Landwirtschaft

BIBB-Qualifizierungspanel

Das BIBB-Qualifizierungspanel ist eine jährliche Betriebsbefragung, die mittels computergestützter persönlicher Interviews (CAPI) durchgeführt wird. Bislang wurden drei Wellen (2011, 2012 und 2013) erhoben. Die Erhebung erfolgt mittels einer standardisierten Befragung einer Stichprobe von insgesamt rund 2.000 ausbildenden und nicht ausbildenden Betrieben (Netto-Stichprobe) aus dem gesamten Bundesgebiet (www.bibb.de/qp). Zum einen werden feststehende Themen abgefragt, die Gegenstand jeder Erhebungswelle sind – dazu gehören Fragen zur Anzahl und Besetzung der angebotenen Ausbildungsstellen. Zum anderen werden Themen in den Erhebungswellen variiert. Die Frage nach den von den Betrieben zur Akquise von Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern genutzten Instrumenten und Kanälen ist ein solches variierendes Thema. Es wurde erstmals in der Erhebungswelle 2013 aufgegriffen.

- *Region*, in der der Betrieb seinen Sitz hat, mit den beiden Ausprägungen Ost und West

Die Auswahl der Merkmale basiert zum einen auf bisherigen Forschungsbefunden, zum anderen können darüber Unterschiede in den demografischen Rahmenbedingungen und im Nachfrageverhalten Jugendlicher berücksichtigt werden.

Weitere vier Variablen stammen aus der Gruppe der betrieblichen Ausbildungsmerkmale:

- Das *Vorliegen unbesetzter Ausbildungsplätze* (ja/nein; im Folgenden auch als *Vakanzproblematik* bezeichnet), die für das Ausbildungsjahr 2012/13 angeboten wurden, fungiert als Indikator für Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen.
- Der *Ausbildungsbereich* gibt an, ob Betriebe ausschließlich in gewerblich-technischen Berufen, ausschließlich in kaufmännisch-verwaltenden Berufen oder beiden Berufsbereichen ausbilden. Hierüber wird berücksichtigt, dass Ausbildungsplätze in gewerblich-technischen Berufen im Durchschnitt weniger nachgefragt werden als Ausbildungsplätze in kaufmännisch-verwaltenden Berufen.
- Ob sich unter den derzeitigen Auszubildenden vorwiegend Jugendliche mit maximal Hauptschulabschluss, mit Realschulabschluss oder einer Studienberechtigung befinden, wurde als Indikator für die vom Betrieb präferierte Zielgruppe verwendet.

Damit wird zum einen dem mit der schulischen Vorbildung variierenden Nachfrageverhalten und zum anderen das für die Besetzung von Ausbildungsplätzen (mit) bedeutsame Anspruchsniveau der Betriebe (vgl. GERICKE/KRUPP/TROLTSCH 2009) aufgegriffen.

- Schließlich wird über das Lehrstellenvolumen, d.h. die (absolute) Anzahl der für das Ausbildungsjahr 2012/13 angebotenen Ausbildungsplätze, die Zielgröße der Akquisebemühungen berücksichtigt. Aufgrund der stark rechtsschiefen Verteilung wurde eine Einteilung in die Kategorien 1–2, 3–5 sowie 6 und mehr angebotene Lehrstellen vorgenommen.

Da das betriebliche Akquiseverhalten im Zentrum der Untersuchung steht, wurden für die Analysen nur die Betriebe berücksichtigt, die zu allen acht Akquiseinstrumenten angegeben haben, ob sie es im Zusammenhang mit der Besetzung von Ausbildungsstellen, die für das Ausbildungsjahr 2012/2013 angeboten wurden, eingesetzt haben oder nicht. Damit beläuft sich die Analysestichprobe auf 1.010 Betriebe, wobei aufgrund von Antwortausfällen bei den potenziellen Einflussvariablen teilweise auch geringere Fallzahlen in die Auswertungen eingegangen sind. Für die deskriptiven Analysen wurde der gewichtete, für die multivariaten Analysen der ungewichtete Datensatz verwendet.

Suche erfolgt besonders oft über Arbeitsagenturen und Betriebspraktika

Betriebe nutzen die einzelnen Instrumente und Kanäle unterschiedlich intensiv, um sich und ihr Ausbildungsangebot auf dem Ausbildungsmarkt zu platzieren und zu präsentieren. Dies gilt gleichermaßen für die indirekten wie für die direkten Akquisewege. Der mit Abstand am häufigsten eingeschlagene *indirekte* Weg, Ausbildungsplatzbewerber/-innen zu gewinnen, führt über die örtlichen Arbeitsagenturen (→ Abbildung 1). Annähernd drei von vier Betrieben schalten ihre Vermittlungsdienste ein, wenn sie Auszubildende suchen.

Deutlich zurückhaltender sind Betriebe bei den drei übrigen indirekten Akquisewegen, d.h. der Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Zeitungen oder Online-Stellenbörsen, auf der eigenen Homepage oder in sozialen Netzwerken sowie der Einschaltung von Kammern, Innungen oder Verbänden. Zugleich zeigt sich, dass sich der Stellenwert von Zeitungs- bzw. Onlineanzeigen kaum von dem von Stellenanzeigen auf der Betriebs-Website oder in sozialen Netzwerken unterscheidet und beide Wege gegenüber der Meldung offener Ausbildungsstellen bei Kammern, Innungen oder Verbänden nur geringfügig präferiert werden.

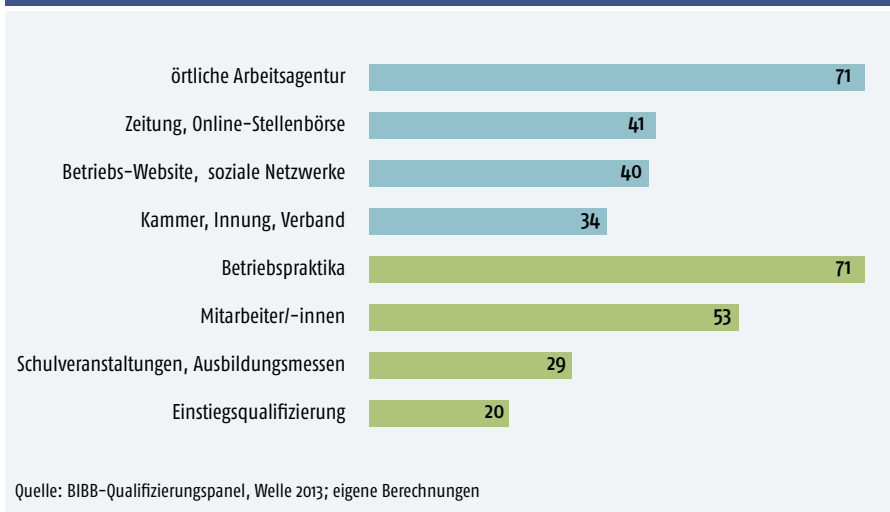
Bei den *direkten* Akquisewegen wird ebenfalls klar priorisiert: Betriebe setzen in erster Linie auf das Betriebspraktikum, um mit potenziellen Ausbildungsplatzinteressenten in Kontakt zu kommen (→ Abbildung 1). Den anderen direkten Akquisewegen kommt zwar – ähnlich wie bei den indirekten Instrumenten – ein erkennbar geringerer Stellenwert zu. Allerdings ergibt sich hier eine deutlichere Abstufung. Diese scheint dem jeweils erforderlichen Aufwand zu folgen: So informiert zwar jeder zweite Betrieb seine Mitarbeitenden über sein Ausbildungsangebot, aber nur ein knappes Drittel präsentiert

dieses auf – in der Regel eintägigen – Schul- und Messeveranstaltungen. Die Möglichkeit, potenzielle Auszubildende über sechs- bis zwölfmonatige Einstiegsqualifizierungen kennenlernen und einschätzen zu können, nutzt einer von fünf Betrieben⁶ (→ Abbildung 1).

Betrachtet man die Nutzung der einzelnen Akquisewege differenziert nach den einbezogenen betrieblichen Struktur- und Ausbildungsmerkmalen, so zeigt sich zunächst mit Blick auf die indirekten Wege folgendes Bild (→ Tabelle 1): Über annähernd alle Gruppen hinweg bleibt die Einschaltung der örtlichen Arbeitsagentur der bedeutendste indirekte Akquiseweg. Allein Betriebe des öffentlichen Dienstes geben Zeitungs- und (anderen) Online-Anzeigen den Vorrang; bei Großbetrieben liegt der Weg über die Arbeitsagentur mehr oder weniger gleichauf mit der Ausschreibung auf der eigenen Homepage.

Aufgeschlüsselt nach Strukturmerkmalen ergibt sich für den Vergleich von Betrieben unterschiedlicher Größe erwartungsgemäß, dass der Nutzungsgrad mit zunehmender Betriebsgröße steigt. Zwar ist dies für alle vier berücksichtigten indirekten Akquiseinstrumente zu erkennen, in besonderem Maße jedoch für die Akquise über die Betriebs-Website oder soziale Netzwerke. Auch regional unterscheiden sich die Betriebe deutlich. Betriebe aus den ostdeutschen Ländern greifen wesentlich häufiger auf die indirekten Akquiseinstrumente zurück als Betriebe aus den westdeutschen Ländern. Allein bei der Einschaltung der Arbeitsagenturen sind ost- und westdeutsche Betriebe gleich aufgestellt. Ein etwas komplexeres Bild zeichnet der Branchenvergleich. Hier kontrastiert die Nutzung der indirekten Wege zwischen Betrieben des produzierenden

Abbildung 1: Anteil der Betriebe, die das jeweilige Akquiseinstrument nutzen, an allen Betrieben (Angaben in Prozent)



und verarbeitenden Gewerbes mit der im öffentlichen Dienst. Betriebe des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes schalten auf der einen Seite besonders häufig die örtlichen Arbeitsagenturen sowie Kammern, Innungen oder Verbände ein, um Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerber zu gewinnen. Auf der anderen Seite schalten sie auffallend selten Stellenanzeigen in Zeitungen, Online-Börsen, auf der eigenen Homepage oder in sozialen Netzen. Im öffentlichen Dienst verhält es sich genau anders herum. Betriebe aus dem Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen wiederum greifen insgesamt eher verhalten auf indirekte Akquisewege zurück. Vergleicht man schließlich Handwerksbetriebe mit Betrieben, die nicht dem Handwerk angehören, sticht besonders hervor, dass Handwerksbetriebe ihre freien Ausbildungsplätze wesentlich häufiger bei Kammern, Innungen oder Verbänden melden als Betriebe, die in andere Zuständigkeitsbereiche fallen.

Wie angenommen, unterscheiden sich die Betriebe auch nach ausbildungsbezogenen Merkmalen (→ Tabelle 1). Die indirekten Instrumente werden umso häufiger genutzt, je höher die schulische Vorbildung der bereits beschäftigten Auszubildenden und damit auch der

anzunehmenden primären Zielgruppe des Akquisegeschehens ist. Besonders ausgeprägt zeigt sich dies (erneut) in Bezug auf die Präsentation von Ausbildungsplätzen auf der Betriebs-Website oder in sozialen Netzwerken. Betriebe, die sowohl in gewerblich-technischen als auch in kaufmännisch-verwaltenden Berufen ausbilden, akquirieren stärker auf indirekte Weise als Betriebe, die nur für einen der beiden Berufsbereiche Auszubildende suchen. Mit dem Lehrstellenvolumen variiert der Einsatz indirekter Akquisewege – nicht anders als erwartet – sehr prägnant. Besonders deutlich tritt dies bei der Schaltung von Online-Inseraten zu Tage. Schließlich wird deutlich, dass Betriebe, die unbesetzte Ausbildungsplätze zu verzeichnen haben, intensiver auf jedes der betrachteten indirekten Akquiseinstrumente zurückgreifen als Betriebe, die nicht von diesem Problem betroffen sind.

Differenziert man nun in gleicher Weise im Hinblick auf die Nutzung der direkten Akquisewege, finden sich ebenfalls auffallende Unterschiede (→ Tabelle 2). So sind größere Betriebe im Vergleich zu kleineren Betrieben und Betriebe aus Ostdeutschland im Vergleich zu Betrieben aus Westdeutschland nicht nur bei der indirekten, sondern auch bei der direkten Akquise engagierter. Im Bran-

⁶ Bei der Nutzung von Einstiegsqualifikationen ist zu berücksichtigen, dass es sich hierbei um eine nach SGB III geförderte Maßnahme handelt, die kontingiert ist (vgl. www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Unternehmen/Ausbildung/Ausbildungsvorbereitung/Einstiegsqualifizierung/index.htm; Stand: 22.08.2014).

Tabelle 1: Nutzung *indirekter* Akquisewege nach Struktur- und Ausbildungsmerkmalen (Angaben in Prozent)

	Örtliche Arbeits- agentur	Zeitung, Online- Stellenbörse	Betriebs- Website, soz. Netz- werke	Kammer, Innung, Verband
Region				
Ost (mit Berlin)	68	52	56	53
West (ohne Berlin)	71	39	36	30
Betriebsgröße				
Kleinstbetriebe (1-19 Beschäftigte)	68	35	27	32
Kleinbetriebe (20-99 Beschäftigte)	74	47	55	34
Mittelbetrieb (100-199 Beschäftigte)	80	56	74	42
Großbetrieb (200+ Beschäftigte)	84	75	86	48
Branche				
Produzierendes und verarbeitendes Gewerbe	73	36	30	39
Handel und Reparatur	72	48	42	30
Unternehmensnahe Dienstleistungen	59	33	50	28
Sonstige Dienstleistungen	78	42	40	36
Öffentlicher Dienst, Erziehung, Unterricht	50	66	59	19
Handwerksbetrieb				
ja	66	33	30	42
nein	75	48	47	27
Ausbildungsbereich				
nur gewerblich-technische Ausbildung	64	20	29	35
nur kaufmännisch-verwaltende Ausbildung	67	51	48	18
Ausbildung in beiden Berufsbereichen	75	49	52	45
Zielgruppe				
vorwiegend Hauptschüler/-innen	66	23	21	26
vorwiegend Realschüler/-innen	65	36	42	27
vorwiegend Studienberechtigte	68	52	55	37
Lehrstellenvolumen				
1-2 Lehrstellen	68	37	34	32
3-5 Lehrstellen	81	56	63	40
6 und mehr Lehrstellen	86	68	81	56
Vakanzproblematik				
keine unbesetzten Ausbildungsplätze	63	32	35	26
unbesetzte Ausbildungsplätze	82	57	50	47
Alle Betriebe	71	41	40	34

Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel, Welle 2013; eigene Berechnungen

ten, dass sie von Betrieben mit unbesetzten Ausbildungsstellen intensiver eingesetzt werden als von Betrieben ohne diese Problematik. Allerdings fallen die Unterschiede hier nicht durchweg so augenscheinlich aus wie bei den indirekten Wegen und treffen auch nicht auf alle Instrumente gleichermaßen zu. Am deutlichsten tritt der Unterschied bei der Akquise über Mitarbeitende zu Tage. Vergleichbares gilt für das Lehrstellenvolumen, wobei hiermit in erster Linie die Beteiligung an Schulveranstaltungen und Ausbildungsmessen variiert. Die Differenzierungen nach Ausbildungsbereichen und Zielgruppe des Akquisegeschehens ergeben keine klaren Tendenzen.

► Akquiseintensität – Zumeist werden mehrere Wege genutzt

Um genauer zu betrachten, wie Betriebe bei der Suche nach Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern vorgehen, wird nun untersucht, wie viele der berücksichtigten Instrumente Betriebe hierfür nutzen.

Es zeigt sich, dass sich ein Teil der Betriebe (17 Prozent) trotz der zahlreichen Möglichkeiten, sich am Ausbildungsmarkt zu platzieren, auf einen einzigen Akquiseweg beschränkt (→ Abbildung 2). Mehrheitlich greifen Betriebe jedoch auf mehrere sich bietende Optionen zurück, die Ausbildungsangebote unter ausbildungssuchenden jungen Menschen bekannt zu machen und sie zu ermuntern, sich zu bewerben. Durchschnittlich werden hierfür knapp vier der acht untersuchten Instrumente angewandt.

Eine detailliertere Betrachtung legt allerdings deutliche Schwankungsbereiche zwischen Betrieben offen. Die Differenzierung nach betrieblichen Strukturmerkmalen spiegelt weitgehend die Befunde zum Nutzungsgrad der Einzelinstrumente wider (→ Abbildung 2): Betriebe aus Ostdeutschland suchen Ausbildungsplatzbewerber/-in-

chenvergleich lassen sich Betriebe aus dem Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen und des öffentlichen Dienstes als diejenigen ausmachen, die direkte Akquiseinstrumente zurückhaltender einsetzen. Indes ergeben sich kaum Unterschiede, wenn Handwerks-

betriebe Nichthandwerksbetrieben gegenübergestellt werden.

Ausbildungsbezogene Aspekte erscheinen für die Wahl direkter Akquisewege insgesamt wenig relevant. Zwar zeigt sich auch bei den direkten Instrumen-

nen mit mehr Instrumenten als Betriebe aus dem westdeutschen Landesteil. Mit zunehmender Betriebsgröße verringert sich der Anteil der Betriebe, die sich auf ein einziges Akquiseinstrument konzentrieren. Entsprechend erhöht sich die durchschnittliche Anzahl herangezogener Wege – von durchschnittlich 3,2 Instrumenten bei Kleinstbetrieben auf durchschnittlich 5,4 Instrumente bei Großbetrieben. Damit verglichen unterscheiden sich die Betriebe verschiedener Branchen nur gering. Eher tendenziell kristallisieren sich hier Betriebe aus dem Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen als diejenigen heraus, die die wenigsten Instrumente für ihre Ausbildungsmarktpresenz einsetzen. Das sind dieselben Betriebe, die sich auch in den vorherigen Betrachtungen, zumindest in Bezug auf die indirekten Wege, als eher zurückhaltend erwiesen. Ebenso unterscheidet sich die Akquiseintensität von Handwerksbetrieben nur geringfügig von Betrieben anderer Zuständigkeitsbereiche.

Die eingehendere Betrachtung der Zahl genutzter Akquiseinstrumente nach ausbildungsbezogenen Merkmalen ergibt ein klareres Bild als der vorherige Blick auf die Einzelinstrumente (→ Abbildung 3). Betriebe, die entweder ausschließlich in gewerblich-technischen oder ausschließlich in kaufmännisch-verwaltenden Berufen ausbilden, setzen jeweils rund drei Instrumente ein. Betriebe, die dagegen junge Menschen in beiden Berufsbereichen qualifizieren, suchen mittels eines deutlich breiter gefächerten Instrumentariums. Ferner präsentieren sich Betriebe auf dem Ausbildungsmarkt umso vielfältiger, je höher die schulische Vorbildung der bevorzugten Zielgruppe ist. Werden vorwiegend studienberechtigte Jugendliche gesucht, so erfolgt die Akquise im Durchschnitt über vier unterschiedliche Kanäle und damit über einen Kanal mehr als bei der Suche nach Hauptschüler/-innen. Betriebe, denen es schwerfällt, ihre Ausbildungsplätze zu besetzen, vermarkten ihr Ausbildungsangebot über ein umfassen-

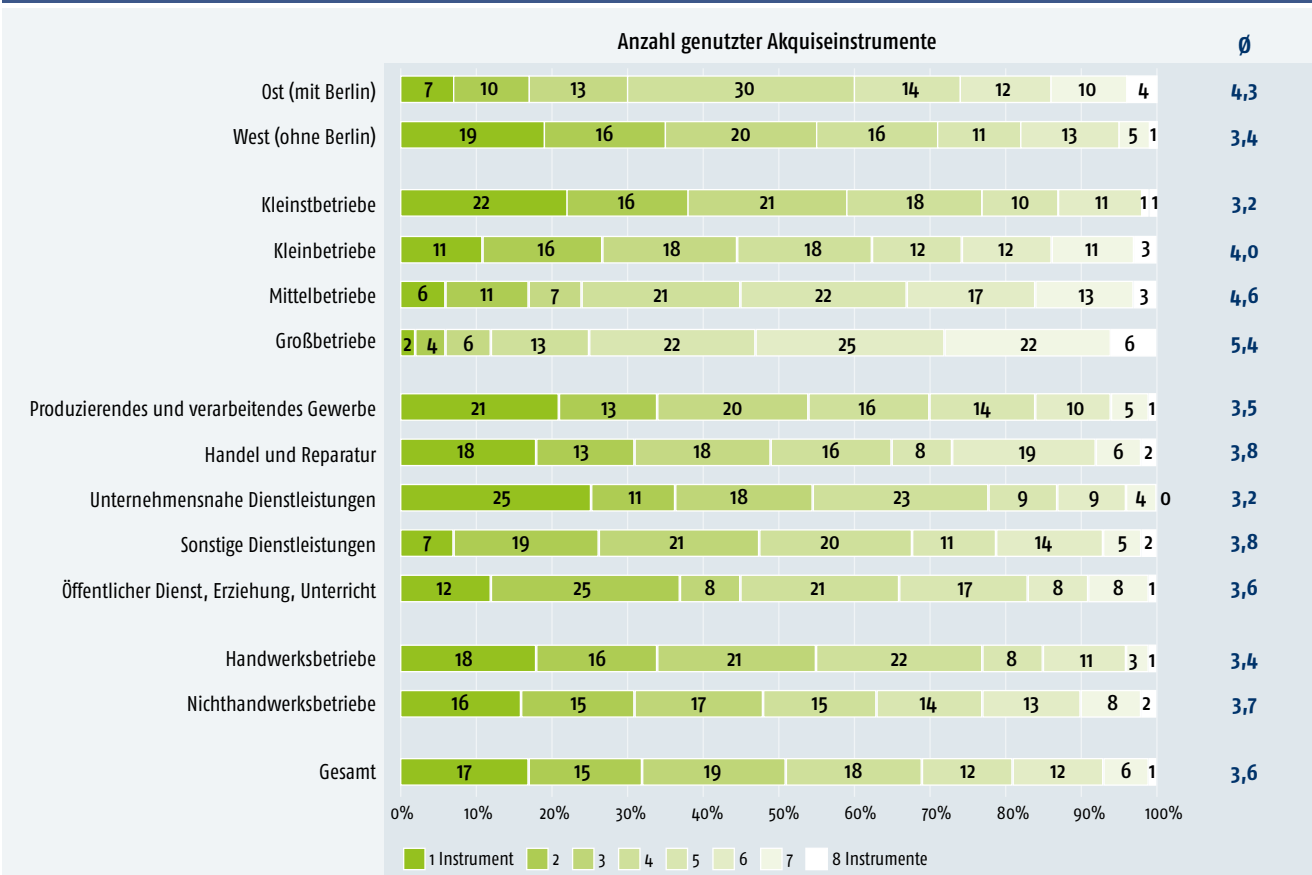
Tabelle 2: Nutzung *direkter* Akquisewege nach Struktur- und Ausbildungsmerkmalen (Angaben in Prozent)

	Betriebspraktika	Informieren der Mitarbeitenden	Schulveranstaltungen, Ausbildungsmessen	Einstiegsqualifizierung
Region				
Ost (mit Berlin)	68	68	44	21
West (ohne Berlin)	71	50	26	20
Betriebsgröße				
Kleinstbetriebe (1–19 Beschäftigte)	69	52	19	19
Kleinbetriebe (20–99 Beschäftigte)	73	52	42	23
Mittelbetrieb (100–199 Beschäftigte)	78	62	54	14
Großbetrieb (200+ Beschäftigte)	82	70	81	19
Branche				
Produzierendes und verarbeitendes Gewerbe	75	50	26	16
Handel und Reparatur	73	51	31	29
Unternehmensnahe Dienstleistungen	54	51	32	15
Sonstige Dienstleistungen	75	63	29	18
Öffentlicher Dienst, Erziehung, Unterricht	67	45	37	23
Handwerksbetrieb				
ja	69	53	26	19
nein	72	54	32	20
Ausbildungsbereich				
nur gewerblich-technische Ausbildung	74	53	24	19
nur kaufmännisch-verwaltende Ausbildung	71	46	28	21
Ausbildung in beiden Berufsbereichen	78	51	47	23
Zielgruppe				
vorwiegend Hauptschüler/-innen	73	44	19	19
vorwiegend Realschüler/-innen	74	55	32	24
vorwiegend Studienberechtigte	68	48	42	23
Lehrstellenvolumen				
1–2 Lehrstellen	68	54	23	17
3–5 Lehrstellen	79	49	50	26
6 und mehr Lehrstellen	84	65	86	32
Vakanzproblematik				
keine unbesetzten Ausbildungsstellen	72	49	27	21
unbesetzte Ausbildungsstellen	69	62	34	17
Alle Betriebe	71	53	29	20

Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel, Welle 2013; eigene Berechnungen

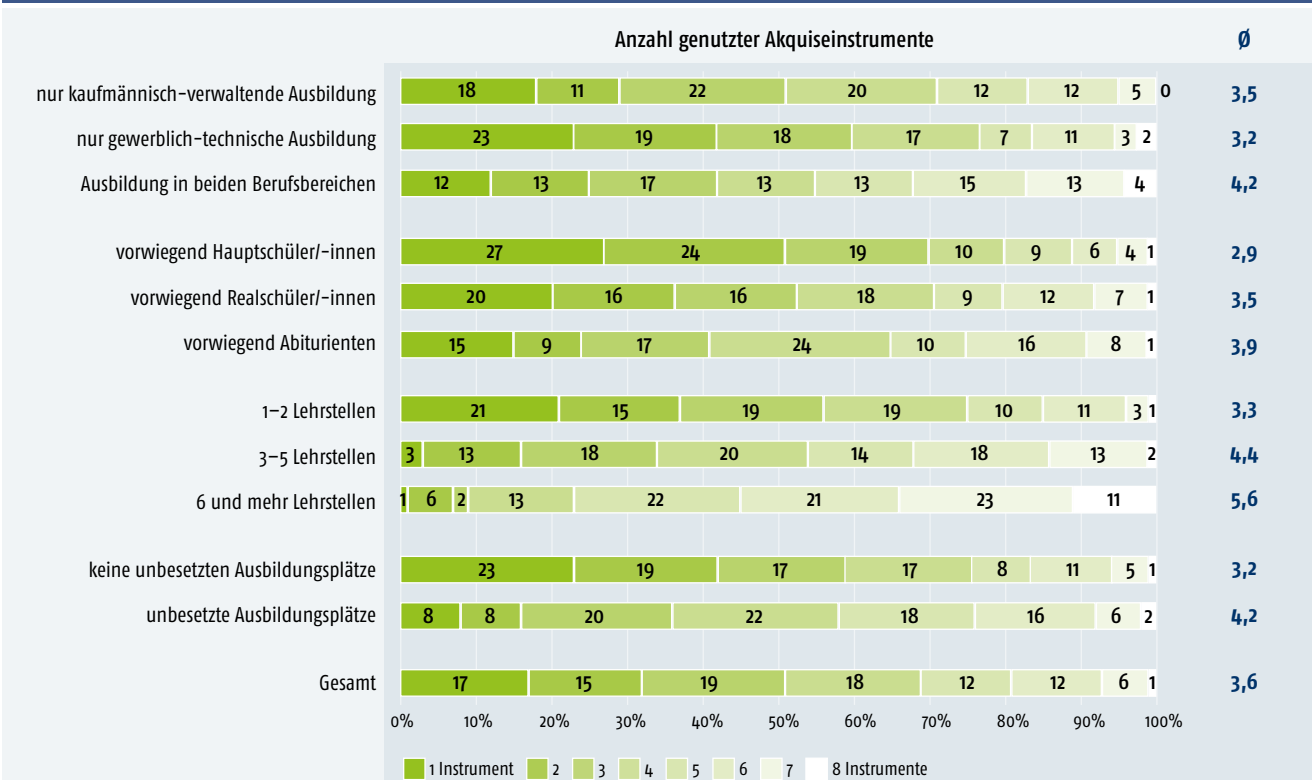
deres Repertoire an Instrumenten und Kanälen, als Betriebe, die keine Vakanzprobleme haben. Besonders offensiv gehen jedoch Betriebe vor, die vergleichsweise viele Lehrstellen anbieten und besetzen wollen.

Abbildung 2: Absolute und durchschnittliche Anzahl genutzter Akquiseinstrumente nach Strukturmerkmalen (Angaben in Prozent)



Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel, Welle 2013; eigene Berechnungen

Abbildung 3: Absolute und durchschnittliche Anzahl genutzter Akquiseinstrumente nach ausbildungsbezogenen Merkmalen (Angaben in Prozent)



Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel, Welle 2013; eigene Berechnungen

► Zwischenfazit – Betriebs- und Ausbildungscharakteristiken spielen eine Rolle

Die bisherigen Analysen verdeutlichen, dass die Intensität, mit der Betriebe Ausbildungsplatzbewerber/-innen suchen, deutlich zwischen den Betrieben variiert. Dies zeigt sich in Bezug auf einzelne Instrumente und im Hinblick auf die Anzahl der genutzten Wege. Da sich diese Unterschiede sowohl bei einer Differenzierung nach betrieblichen Strukturmerkmalen als auch bei einer Betrachtung nach ausbildungsbezogenen Merkmalen zeigen, unterstützen die bisherigen Befunde die Annahme, dass Merkmale beider Gruppen eine Rolle für die Ausgestaltung der betrieblichen Akquiseaktivitäten spielen.

► Besonders Betriebe mit Besetzungsproblemen suchen den direkten Kontakt

Aus den bislang vorgenommenen Auswertungen geht zwar hervor, dass die meisten Betriebe auf mehrere Instrumente zurückgreifen, um ihr Ausbildungsangebot auf dem Ausbildungsmarkt zu präsentieren. Noch unberücksichtigt geblieben ist indes, wie sie die Instrumente hierfür miteinander kombinieren. Dies wird nachfolgend in den Blick genommen. Konkret wird untersucht, ob sich in der Auswahl und Zusammenstellung der eingesetzten Akquiseinstrumente bestimmte Muster und Präferenzen erkennen lassen.

Die Auswertungen legen offen, dass sich die betriebliche Akquisepraxis durch ein sehr breit gefächertes Spektrum an Formen und Mustern auszeichnet, die Instrumente der Bewerbungsgewinnung miteinander zu kombinieren. Insgesamt konnten über 200 unterschiedliche Formen ausgemacht werden, die jeweils genutzten Instrumente miteinander zu verbinden. Diese treten zwar unterschiedlich häufig auf, allerdings nicht in solchem Maße, dass einzelne Kombi-

nationsformen besonders hervorstechen würden.⁷ Daher wurde, um die Art und Weise des Akquisegeschehens trotz dieser Vielfalt näher beleuchten zu können, das Vorgehen der Betriebe danach kategorisiert, ob sie den direkten oder den indirekten Akquiseinstrumenten den Vorzug geben oder ob sich Instrumente aus beiden Gruppen (zahlenmäßig) die Waage halten.

Betrachtet man die Betriebe insgesamt, so verteilen sich die Akquisestrategien relativ gleichmäßig (→ Abbildung 4). Knapp 40 Prozent der Betriebe setzen vorwiegend auf indirekte Instrumente. Etwas seltener finden sich die beiden anderen Strategietypen. Jeder dritte Betrieb präferiert, ausbildungsinteressierte junge Menschen direkt und persönlich über die im Betrieb bestehenden Ausbildungsmöglichkeiten zu informieren. Während somit die meisten Betriebe ihre Akquiseaktivitäten in die eine oder andere Richtung akzentuieren, messen mit 28 Prozent der kleinste Teil der Betriebe direkten wie indirekten Wegen anteilmäßig den gleichen Stellenwert bei.

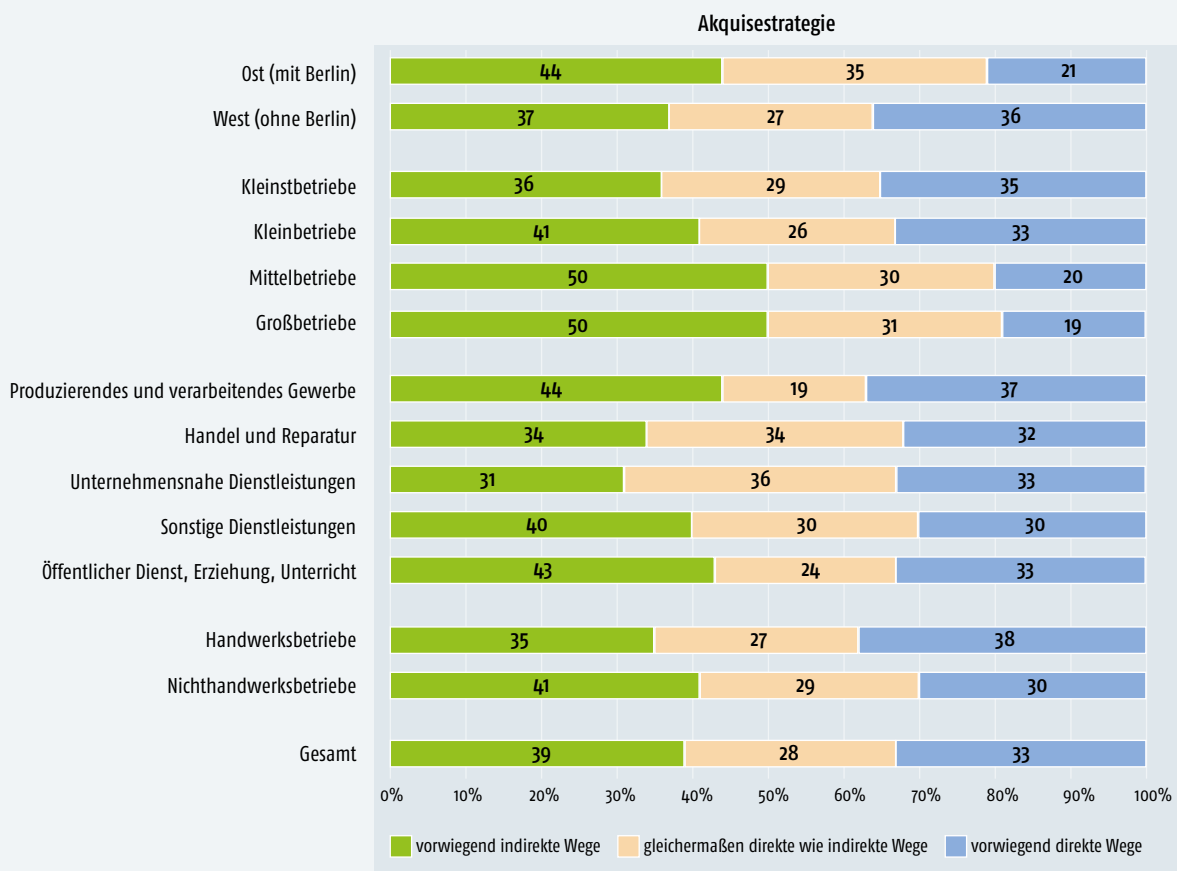
Innerhalb der nach Strukturmerkmalen unterschiedenen Betriebsgruppen verteilen sich die Strategietypen teils abweichend (→ Abbildung 4). Bei einer regionalen Differenzierung stechen ostdeutsche Betriebe hervor. Bei diesen kommt der geringste Stellenwert nicht der ausgeglichenen Strategie zu, sondern den direkten Akquisewegen. Für Mittel- und Großbetriebe lässt sich eine auffallend starke Präferenz für indirekte Akquisestrategien erkennen. Sie wird von jeweils der Hälfte dieser Betriebe angewandt und geht ausschließlich zu Lasten einer durch direkte Wege geprägten Vorgehensweise, die nur jeder fünfte Mittel- und Großbetrieb anwendet. Bei den Branchen fällt auf, dass Betriebe, die

unternehmensnahe Dienstleistungen erbringen, vergleichsweise selten indirekt vorgehen und relativ häufig auf eine ausgeglichene Strategie setzen. Genau umgekehrt verhält es sich bei Betrieben des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes. Schließlich gehen Handwerksbetriebe etwas stärker direkt vor, um Bewerber/-innen zu gewinnen, wohingegen Betriebe, die nicht dem Handwerk angehören, stattdessen etwas häufiger einer indirekten Strategie vertrauen.

Auch die ausbildungsbezogenen Merkmale gehen mit Unterschieden bei der Akquisestrategie einher (→ Abbildung 5). Deutlich wird, dass Betriebe, die vorwiegend Jugendliche mit Hauptschul- oder Realschulabschluss ausbilden, wesentlich häufiger direkt akquirieren als Betriebe, die vorwiegend Studienberechtigte unter ihren Auszubildenden haben. Gleiches trifft auf Betriebe zu, die ausschließlich in gewerblich-technischen Berufen ausbilden. Während diese Prioritätensetzung bei Betrieben, die vorwiegend Hauptschüler/-innen qualifizieren, rein zu Lasten eines ausgewogenen Einsatzes direkter und indirekter Akquisewege geht, vermindert die ausgeprägte direkte Akquise bei Betrieben mit ausschließlich gewerblich-technischen Ausbildungsgängen die indirekte Vorgehensweise. Auch das Ausbildungsplatzangebot wirkt sich aus. Je mehr Auszubildende gesucht werden, desto seltener stehen direkte Akquisewege im Vordergrund. Besonders prägnant unterscheiden sich jedoch die Akquisestrategien von Betrieben mit und ohne Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsstellen: Unter Betrieben ohne Besetzungsproblemen wird stärker direkt akquiriert. Demgegenüber präferieren Betriebe mit Besetzungsproblemen dieses Vorgehen auffallend selten und setzen zur Hälfte auf indirekte Akquiseaktivitäten.

⁷ So ist beispielsweise die Verbindung zwischen der Meldung offener Lehrstellen bei der Arbeitsagentur und dem Angebot von Einstiegsqualifizierungen eine der am häufigsten vorzufindenden Kombinationsformen; faktisch ist diese Kombination aber nur bei rund 3,5 Prozent der Betriebe anzutreffen.

Abbildung 4: Akquisestrategie nach Strukturmerkmalen (Angaben in Prozent)



Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel, Welle 2013; eigene Berechnungen

► Tiefergehende Analysen zur Akquiseintensität und -strategie

Abschließend werden die bisherigen Ergebnisse vertieft, indem die bislang einzeln berücksichtigten Struktur- und Ausbildungsmerkmale nun gemeinsam in ihrer Bedeutung für das betriebliche Vorgehen bei der Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern analysiert werden. Dazu werden zwei multivariate Regressionsmodelle berechnet (→ Infokasten). Diese erlauben es im Unterschied zu den vorherigen bivariaten Analysen zu erkennen, inwieweit ein einzelnes Ausbildungs- oder Strukturmerkmal auch dann einen Einfluss auf die Akquiseaktivität hat, wenn alle anderen Merkmale konstant gehalten bzw. kontrolliert werden.

Infokasten zu den Regressionsverfahren

Modell 1 basiert auf einer Poisson-Regression. Die Poisson-Regression ist ein spezielles Verfahren für Zähldaten, also abzählbare Ereignisse wie hier die Anzahl genutzter Akquiseinstrumente. Das Modell berücksichtigt, dass geringe Anzahlen besonders häufig auftreten, die Verteilung also äußerst rechtsschief ist.

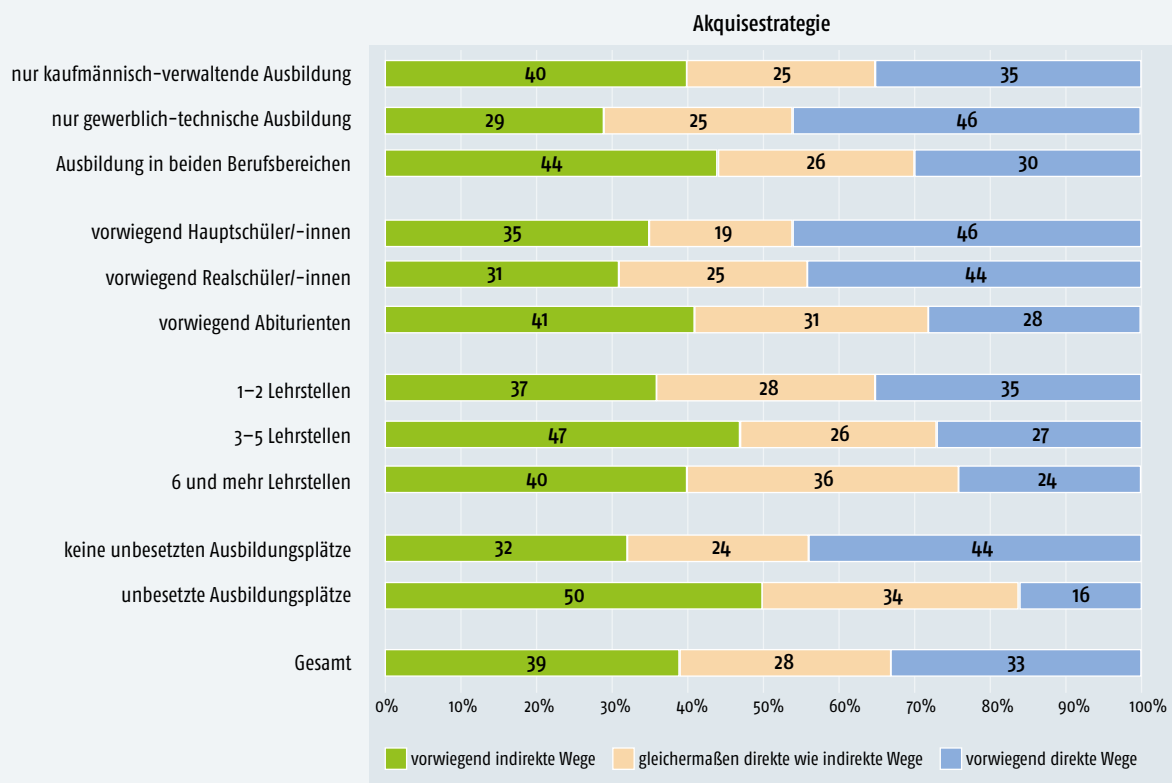
Modell 2 basiert auf einer multinomialen logistischen Regression. Dies ist ein spezielles Verfahren zur Ermittlung der Wahrscheinlichkeit einer Gruppenzugehörigkeit, z. B. wie hier die Nutzung einer Akquisestrategie. Das Modell drückt hier die Wahrscheinlichkeit aus, dass eine bestimmte Strategie anstatt der anderen gewählt wird.

Für beide Modelle werden als Koeffizienten marginale Effekte (Marginal Effects) ausgewiesen. Diese erlauben im ersten Modell zur Anzahl genutzter Akquiseinstrumente eine Interpretation der Koeffizienten als durchschnittlichen Anstieg der Anzahl genutzter Akquisewege. Im zweiten Modell zum Typ der Akquisestrategie geben die marginalen Effekte an, um wieviel Prozent wahrscheinlicher die jeweiligen Einflussfaktoren es machen, dass ein Betrieb eine bestimmte Strategie nutzt. Diese Herangehensweise erfordert einen speziellen Standardfehler nach der sogenannten Delta-Methode.

Mit Modell 1 wird der Einfluss der – auch zuvor betrachteten – Struktur- und Ausbildungsmerkmale auf die Akquiseintensität untersucht, also auf die Anzahl der von einem Betrieb eingesetzten

Instrumente. Es wird folglich der Frage nachgegangen, welche Merkmale sich darauf auswirken, ob ein Betrieb mehr oder weniger Instrumente nutzt, um Ausbildungsplatzbewerber/-innen zu ge-

Abbildung 5: Akquisestrategie nach ausbildungsbezogenen Merkmalen (Angaben in Prozent)



Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel, Welle 2013; eigene Berechnungen

winnen. In Modell 2 wird der Einfluss derselben Struktur- und Ausbildungsmerkmale auf den Typ der Akquisestrategie analysiert. Entsprechend geht Modell 2 der Frage nach, von welchen Merkmalen es abhängt, dass ein Betrieb bei der Suche nach Bewerber/-innen direkte oder indirekte Vorgehensweisen akzentuiert oder eine ausgewogene Strategie verfolgt.

Zunächst wird die Anzahl der von Betrieben zur Bewerbergewinnung eingesetzten Instrumente analysiert (Modell 1). Hier zeigt sich, dass die Akquiseintensität zwar von verschiedenen Merkmalen abhängt. Von den Strukturmerkmalen ist aber ausschließlich die Betriebsgröße bedeutsam. Dabei stützt das Modell den bivariaten Befund, dass mit steigender Betriebsgröße intensiver und vielfältiger Bewerber/-innen akquiriert werden:

Verglichen mit Kleinbetrieben wenden Kleinbetriebe im Durchschnitt knapp ein Instrument, Mittel- und Großbetriebe jeweils rund eineinhalb Instrumente mehr an. Dass sich Betriebe unterschiedlicher Branchen in ihrer Akquiseintensität kaum voneinander abheben, stützt ebenfalls die bivariaten Befunde. Demgegenüber lassen sich die zuvor gefundenen deutlichen Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Betrieben sowie die zwischen Handwerks- und Nichthandwerksbetrieben nicht mehr nachweisen, wenn alle anderen Merkmale konstant gehalten werden (→ Tabelle 3). Hierfür dürfte jeweils die Kontrolle der Betriebsgröße maßgeblich sein.

Was die ausbildungsbezogenen Merkmale anbelangt, so erweisen sich auch hier nicht alle Merkmale als (eigenständig) bedeutsam für die Intensität des be-

trieblichen Akquiseverhaltens. Als Treiber der Akquiseintensität lassen sich nur noch die avisierte Zielgruppe nach schulischer Vorbildung und die Anzahl der zu besetzenden Lehrstellen ausmachen. Die Richtung stimmt auch hier mit den deskriptiven Befunden überein. Das Instrumentenset, das vom Betrieb bei der Suche nach Auszubildenden eingesetzt wird, ist umso umfangreicher, je höher der Anspruch an die schulische Vorbildung ist und je mehr Ausbildungsplätze zu besetzen sind. Nicht untermauern lässt sich hingegen, dass auch von den Berufsbereichen, für die es Bewerber/-innen zu finden gilt, Effekte auf die Akquiseintensität ausgehen. Dasselbe gilt für aufgetretene Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung (→ Tabelle 3).

Tabelle 3: Einflussfaktoren auf die Intensität, mit der Betriebe Ausbildungsplatzbewerber/-innen suchen

	Modell 1 Akquiseintensität Anzahl genutzter Instrumente	
	Koeff.	Std.
Region		
Referenz: West (ohne Berlin)		
Ost (mit Berlin)	0,14	0,18
Betriebsgröße		
Referenz: Kleinstbetriebe		
Kleinstbetriebe	0,81***	0,25
Mittelbetriebe	1,30***	0,29
Großbetriebe	1,66***	0,28
Branche		
Referenz: Produzierendes und verarbeitendes Gewerbe		
Handel und Reparatur	0,08	0,24
Unternehmensnahe Dienstleistungen	-0,26	0,25
Sonstige Dienstleistungen	-0,07	0,25
Öffentlicher Dienst, Erziehung, Unterricht	-0,77***	0,22
Handwerksbetrieb		
Referenz: kein Handwerksbetrieb		
Handwerksbetrieb	0,09	0,19
Ausbildungsbereich		
Referenz: gewerblich-technische und kaufmännisch-verwaltende Ausbildung		
nur gewerblich-technische Ausbildung	-0,13	0,22
nur kaufmännisch-verwaltende Ausbildung	-0,22	0,21
Auszubildende nach schulischer Vorbildung/primäre Zielgruppe		
Referenz: vorwiegend Hauptschüler/-innen		
vorwiegend Realschüler/-innen	0,42*	0,22
vorwiegend Studienberechtigte	0,62***	0,25
Lehrstellenvolumen		
Referenz: 1-2 Lehrstellen		
3-5 Lehrstellen	0,77***	0,20
6 und mehr Lehrstellen	1,29***	0,23
Besetzungsschwierigkeiten		
Referenz: keine unbesetzten Ausbildungsplätze		
unbesetzte Ausbildungsplätze	0,22	0,19
N	870	
Pseudo R²	0,06	
Log likelihood	-1729,69	
Signifikanzniveaus: * = p < .1; ** = p < .05; *** p = < .01		
Lesebeispiel: Wenn ein Betrieb ein Kleinbetrieb ist, werden durchschnittlich 0,81 Instrumente (also rund ein Instrument) mehr genutzt gegenüber Kleinstbetrieben.		
Erläuterung: Koeff: Koeffizienten, hier: durchschnittliche marginale Effekte für kategoriale Variablen (average discrete changes – ADCs = dy/dx; vgl. Erläuterungskasten)		
Std.: Standardfehler, hier: nach Delta-Methode		

Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel, Welle 2013; eigene Berechnungen

Die deskriptiven Befunde zum Einfluss betrieblicher Struktur- und Ausbildungsmerkmale auf die von einem Betrieb gewählten *Akquisestrategie* lassen sich durch das zweite, vertiefende Modell (Modell 2, Tabelle 4) ebenfalls nur partiell bestätigen. Die deutlichsten Zusammenhänge zeigen sich mit der Nutzung einer direkten Strategie. Hier zeigen sich für zwei betriebliche Strukturmerkmale die erwarteten Effekte. Für Mittel- und Großbetriebe ist es unwahrscheinlicher, direkt zu akquirieren als für Kleinstbetriebe. Ebenso ist ein direktes Vorgehen in Handwerksbetrieben wahrscheinlicher anzutreffen als in Nichthandwerksbetrieben. Hinsichtlich der ausbildungsbezogenen Merkmale findet sich nur ein Befund, der die deskriptiven Ergebnisse untermauert: Betriebe, die ausschließlich kaufmännisch-verwaltende Berufe ausbilden, gehen mit höherer Wahrscheinlichkeit direkt bei der Suche nach Auszubildenden vor als Betriebe, die in diesen und gewerblich-technischen Berufen ausbilden. Ein vergleichbarer Befund für Betriebe, die ausschließlich gewerblich-technische Ausbildungsgänge anbieten, konnte entgegen den Erwartungen nicht nachgewiesen werden. Auch das Bildungsniveau der Auszubildenden, das angebotene Stellenvolumen und Besetzungsschwierigkeiten zeigen keinen Einfluss darauf, die direkte Akquisestrategie den anderen Strategien vorzuziehen.

Betriebe, die eine indirekte Akquisestrategie bevorzugen, unterscheiden sich allein in ihrer Größe: In Mittel- und Großbetrieben ist eine Präferenz für ein indirektes Vorgehen anstatt eines anderen wahrscheinlicher als in Kleinstbetrieben. Damit wird nicht nur das bivariate Ergebnis bestätigt, auch der zuvor dargestellte multivariate Befund zum Einfluss der Betriebsgröße auf die Präferenz einer indirekten Strategie wird untermauert.

Tabelle 4: Einflussfaktoren auf die Strategie, mit der Betriebe Ausbildungsplatzbewerber/-innen suchen

	Modell 2 Akquisestrategie					
	Direkt		Ausgewogen		Indirekt	
	Koeff.	Std.	Koeff.	Std.	Koeff.	Std.
Region						
Referenz: West (ohne Berlin)						
Ost (mit Berlin)	-0,05	0,03	0,02	0,04	0,03	0,04
Betriebsgröße						
Referenz: Kleinstbetriebe						
Kleinstbetriebe	-0,06	0,06	0,00	0,06	0,07	0,06
Mittelbetriebe	-0,14**	0,06	-0,02	0,07	0,15**	0,07
Großbetriebe	-0,13**	0,06	-0,02	0,07	0,15**	0,07
Branche						
Referenz: Produzierendes und verarbeitendes Gewerbe						
Handel und Reparatur	0,03	0,05	-0,01	0,05	-0,02	0,05
Unternehmensnahe Dienstleistungen	0,00	0,05	-0,01	0,05	0,01	0,06
Sonstige Dienstleistungen	-0,02	0,05	-0,03	0,05	0,05	0,06
Öffentlicher Dienst, Erziehung, Unterricht	-0,02	0,05	-0,03	0,05	0,05	0,05
Handwerksbetrieb						
Referenz: kein Handwerksbetrieb						
Handwerksbetrieb	0,10***	0,03	-0,04	0,04	-0,05	0,04
Ausbildungsbereich						
Referenz: gewerblich-technische und kaufmännisch-verwaltende Ausbildung						
nur gewerblich-technische Ausbildung	0,06	0,04	-0,02	0,05	-0,04	0,05
nur kaufmännisch-verwaltende Ausbildung	0,09**	0,04	-0,07	0,04	-0,02	0,05
Auszubildende nach schulischer Vorbildung/primäre Zielgruppe						
Referenz: vorwiegend Hauptschüler/-innen						
vorwiegend Realschüler/-innen	0,03	0,04	-0,06	0,05	0,03	0,05
vorwiegend Studienberechtigte	-0,08	0,05	0,00	0,06	0,08	0,06
Lehrstellenvolumen						
Referenz: 1-2 Lehrstellen						
3-5 Lehrstellen	-0,02	0,04	0,03	0,04	-0,01	0,05
6 und mehr Lehrstellen	-0,04	0,05	0,10**	0,05	-0,05	0,05
Besetzungsschwierigkeiten						
Referenz: ohne unbesetzten Ausbildungsplätze						
mit unbesetzten Ausbildungsplätzen	-0,01	0,04	-0,01	0,04	0,01	0,04
N	870					
Pseudo R ²	0,04					
Log likelihood	-889,78					
Signifikanzniveaus: * = p < .1; ** = p < .05; *** p = < .01						
Lesebeispiel zu Modell 2: Bei Großbetrieben ist die Wahrscheinlichkeit, eine direkte Akquisestrategie (statt einer anderen) zu verfolgen, um 13 Prozent geringer als bei Kleinstbetrieben.						
Erläuterung: Koeff: Koeffizienten, hier: durchschnittliche marginale Effekte für kategoriale Variablen (average discrete changes – ADCs = dy/dx; vgl. Erläuterungskasten)						
Std.: Standardfehler, hier: nach Delta-Methode						

Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel, Welle 2013; eigene Berechnungen

Für die Bevorzugung einer ausgeglichenen Strategie bei der Suche nach (potenziellen) Auszubildenden erweist sich allein die Anzahl zu besetzender Lehrstellen als bedeutsam. Betriebe, die sechs und mehr Lehrstellen zu vergeben haben, neigen eher als Betriebe mit einem kleineren Lehrstellenvolumen zu einer ausgewogenen Akquisestrategie.

Fazit

Die Platzierung des Ausbildungsangebotes am Markt ist eine wichtige Stellenschraube im Prozess der Besetzung von Ausbildungsplätzen. Dies gilt umso mehr, je angespannter die Ausbildungsmarktlage für Betriebe ist. Die vorgenommenen Analysen zeigen, dass sich die Betriebe dessen bewusst sind. Sie kombinieren zumeist mehrere Instrumente und Kanäle, um sich bei Jugendlichen als Ausbildungsanbieter so zu präsentieren, dass diese sich angesprochen und zu einer Bewerbung motiviert fühlen.

Unter den sich hierfür bietenden Möglichkeiten kommt dem Weg über die örtliche Arbeitsagentur sowie dem Angebot von Betriebspraktika besondere Bedeutung zu. Interessant ist dies gerade deshalb, weil es sich hier um zwei von ihrer grundlegenden Ausrichtung her recht unterschiedliche Instrumente handelt. Zum einen können Betriebe über Praktika in der Regel nur einem verhältnismäßig kleinen Kreis an (potenziellen) Interessenten auf ihr Ausbildungsangebot aufmerksam machen, dies allerdings im direkten und persönlichen Kontakt. Zum anderen bergen über die Arbeitsagentur veröffentlichte Stellenanzeigen die Chance, einen breiten Kreis an (potenziellen) Interessenten zu erreichen. Dass sich über zwei Drittel aller Betrieben diese Chance nicht entgehen lassen wollen, kann als Ausdruck der für Betriebe schwieriger gewordenen Ausbildungsmarktsbedingungen angesehen werden. Denn die Einschaltung der Arbeitsagenturen ist für Betriebe – wie auch Jugendliche – freiwillig. Und sie

erfolgt erfahrungsgemäß dann besonders häufig, wenn sich die Lage am Ausbildungsmarkt zuspitzt (vgl. GROßE DETERS/ULMER/ULRICH 2008). Damit konform geht der Befund, dass es vor allem Betriebe mit Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen sind, die sich an die Arbeitsagenturen wenden.

Aufschlussreich sind ferner die Befunde zur Anzahl der eingesetzten Akquiseinstrumente und damit zur Akquiseintensität. Das trifft weniger auf den Umstand zu, dass größere Betriebe zumeist ein umfangreicheres Repertoire an Instrumenten für die Werbergewinnung nutzen als kleinere Betriebe. Die Erklärung hierfür dürfte vor allem in den in größeren Betrieben eher zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen zu suchen sein. Interessantere Einblicke in das betriebliche Suchverhalten eröffnen vielmehr die Befunde zu den ausbildungsbezogenen Merkmalen. So hat sich sowohl die Höhe der in der Zielgruppe präferierten schulischen Vorbildung als auch die Anzahl der zu besetzenden Ausbildungsstellen als Treiber der Akquiseintensität herauskristallisiert. Beide Befunde lassen sich als Hinweise darauf interpretieren, dass Betriebe versuchen, die zunehmende Konkurrenz um (die besten) „Köpfe“ über eine breit gefächerte Marktpräsenz zu bewältigen.

Hinsichtlich der Ausrichtung der betrieblichen Akquiseaktivitäten lässt der nicht gänzlich überraschende Befund, dass Mittel- und Großbetriebe eher zu indirekten Suchstrategien neigen, auf folgendes schließen: Die indirekte Akquise weist in der Regel einen hohen Formalisierungsgrad auf. Die Ausbildungsplatzangebote müssen schriftlich formuliert und mit diversen Angaben versehen, gegebenenfalls auch grafisch gestaltet werden, und zwar unabhängig davon, ob sie über das Internet oder in Printmedien veröffentlicht werden sollen. Hierfür sind nicht nur personelle und finanzielle Ressourcen erforderlich,

sondern auch ein gewisses Maß an professionellem Know-how. Diese Voraussetzungen sind am ehesten in größeren Betrieben gegeben, da sie normalerweise eine eigene Personalabteilung mit entsprechend qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterhalten. Indirekte Akquiseinstrumente streuen zwar breiter – jedoch lässt es sich nur bedingt steuern, inwieweit die avisierte Zielgruppe auch tatsächlich erreicht wird. Das mag ein Grund sein, weshalb Handwerksbetriebe – unabhängig von der Größe – eher direkte Akquisestrategien bevorzugen. Sie erlauben es, eine bestimmte Klientel gezielt anzusprechen, was oft schneller und unkomplizierter zum Vertragsabschluss führt als der indirekte Weg (vgl. ZIMMERMANN 2009, S. 203). Das kann gerade bei Nachfrageproblemen, wie sie insbesondere das Handwerk hat, von Vorteil sein.

Entgegen den Erwartungen konnte nicht festgestellt werden, dass sich Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen als solche auf das Akquiseverhalten auswirken, weder auf die Intensität noch auf die Strategie. Möglicherweise kommt diese Problemlage erst in Verbindung mit weiteren Rahmenbedingungen zum Tragen. Es kann aber auch sein, dass Betriebe auf Besetzungsschwierigkeiten seltener mit dem Einsatz von mehr oder anderen Instrumenten reagieren, sondern eher die Inhalte abändern, mit denen sie die Instrumente füllen und Jugendliche von ihrem Ausbildungsangebot überzeugen wollen. Eine Überprüfung dieser Vermutungen muss allerdings weiterführenden Studien vorbehalten werden, da im BIBB-Qualifizierungspanel nicht nach Argumenten gefragt wurde, mit denen Betriebe an ausbildungsinteressierte junge Menschen herantreten.

Literatur

BEICHT, U.; FRIEDRICH, M.; ULRICH, J. G.: Ausbil-
dungschancen und Verbleib von Schulabsolventen.
Bielefeld 2008

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT: Arbeitsmarkt in Zahlen.
Ausbildungsmarktstatistik. Bewerber und Berufs-
ausbildungsstellen 1997/98 bis 2009/2010. Nürnberg
2010

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT: Arbeitsmarkt in Zahlen.
Ausbildungsmarktstatistik. Bewerber und Berufs-
ausbildungsstellen. Analysedaten. Berichtsjahr
2012/2013. September 2013. Nürnberg 2013

BIBB – BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Erhebung
über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum
30. September 2006. Bonn 2006 – URL:
www.bibb.de/de/28637.htm (Stand: 19.08.2014)

BIBB – BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Erhebung
über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum
30. September 2013. Bonn 2013 – URL:
www.bibb.de/de/65706.htm (Stand: 19.08.2014)

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG:
Ausbildung 2014. Ergebnisse einer IHK-Online-
Unternehmensbefragung. Berlin 2014⁸

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG:
Ausbildung 2013. Ergebnisse einer IHK-Online-
Unternehmensbefragung. Berlin 2013

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG:
Ausbildung 2012. Ergebnisse einer IHK-Online-
Unternehmensbefragung. Berlin 2012

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG:
Ausbildung 2011. Ergebnisse einer IHK-Online-
Unternehmensbefragung. Berlin 2011

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG:
Ausbildung 2010. Ergebnisse einer IHK-Online-
Unternehmensbefragung. Berlin 2010

DIETRICH, A.; JAHN, R. W.; KLÖPFEL, M.: Betrieb-
liche Ausbildungsstrategien im demografischen
Wandel. Ergebnisse einer Untersuchung kleinerer
und mittlerer Unternehmen in Ostdeutschland. In:
Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 43 (2014)
2, S. 31–35

EBBINGHAUS, M.: Unterschiedliche Wege – ein Ziel:
Wie Betriebe Auszubildende rekrutieren.
In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 39
(2010) 3, S. 35–39

EBBINGHAUS, M.; BAHL, A.; FLEMMING, S.; GEI, J.;
HUCKER, T.: Rekrutierung von Auszubildenden –
Betriebliches Rekrutierungsverhalten im Kontext
des demografischen Wandels. Erste Ergebnisse aus
Betriebsinterviews. Bonn 2013 – URL:
www.bibb.de/dokumente/pdf/a21_22-0067_
Rekrutierung_vonAuszubildenden_Berichte_aus_
den_Interviews_201307.pdf (Stand: 20.08.2014)

EBERHARD, V.; SCHOLZ, S.; ULRICH, J. G.: Image als
Berufswahlkriterium. Bedeutung für Berufe mit
Nachwuchsmangel. In: Berufsbildung in Wissen-
schaft und Praxis 38 (2009) 3, S. 9–13

FLEMMING, S.; GRANATH, R.-O.: Die BIBB-Erhebung
über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum
30. September. Bonn 2011 – URL:
www.bibb.de/de/5220.htm (Stand 19.08.2014)

GERICKE, N.; KRUPP, T.; TROITSCH, K.: Unbesetzte
Ausbildungsplätze – warum Betriebe erfolglos
bleiben. Ergebnisse des BIBB-Ausbildungsmonitors.
BIBB REPORT Heft 10. Bonn 2009 – URL: www.bibb.
de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_10.pdf
(Stand: 19.08.2014)

GROßE DETERS, F.; ULMER, Ph.; ULRICH, J. G.:
Entwicklung des Nachfragepotentials nach dualer
Berufsausbildung bis 2020. In: ULMER, P.; ULRICH,
J. G. (Hrsg.): Der demografische Wandel und seine
Folgen für die Sicherung des Fachkräftenachwuch-
ses. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des
Bundesinstituts für Berufsbildung, Heft 106: Bonn
2008, S. 9–28

IMDORF, C.: Migrantenjugendliche in der betriebli-
chen Ausbildungsplatzvergabe – auch ein Problem
für Kommunen. In: BOMMES, M.; KRÜGER-POTRATZ,
M. (Hrsg.): Migrationsreport 2008. Fakten – Analy-
sen – Perspektiven. Frankfurt a. M. 2008, S. 113–158

KOHLRAUSCH, B.; PROTSCH, P.: Betriebe als Gatekeeper.
Rekrutierungsprozesse auf dem Ausbildungsmarkt.
Mitteilungen aus dem SOFI 7 (2013) 17, S. 6–9

KREWERTH, A.; EBERHARD, V.; GEI, J.: Orientierung im
Ausbildungsdschungel. Wie werden Jugendliche auf
Ausbildungsberufe und -stellen aufmerksam? In:
Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 43 (2014)
1, S. 20–24

MOUW, T.: Social Capital and Finding a Job: Do
Contacts Matter? In: American Sociological Review
68 (2003) 6, S. 868–896

REES, A.: Information networks in labor markets. In:
American Economic Review 56 (1966) 1/2, S. 559–566

SCHANK, C.: Die Betriebswahl im dualen System der
Berufsausbildung. Eine empirische Analyse aus mit-
telstandsökonomischer Perspektive. Wiesbaden 2011

ULRICH, J. G.; MATTHES, S.; FLEMMING, S.; GRANATH,
R.-O.; KREKEL, E.: Die Entwicklung des Ausbil-
dungsmarktes 2013. Zahl der neu abgeschlossenen
Ausbildungsverträge fällt auf historischen Tiefstand.
Bonn 2014 – URL: www.bibb.de/dokumente/pdf/
a21_beitrag_naa-2013.pdf (Stand: 19.08.2014)

ZIMMERMANN, S.: Intern versus extern – eine perso-
nalökonomische Analyse von Einflussfaktoren auf
die Besetzung von Spitzenführungspositionen. In:
Zeitschrift für Personalforschung 23 (2009) 3,
S. 195–218

Impressum

BIBB Report
8. Jahrgang, Heft 3, Oktober 2014 (korrigierte Version)

ISSN 1865-0821 (Print)
ISSN 1866-7279 (Internet)

Herausgeber
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
Der Präsident
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Verlag, Anzeigen, Vertrieb
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: 0521 91101-11
Telefax: 0521 91101-19
wbv.de
service@wbv.de

Redaktion
Prof. Dr. Christian Ebner | Felix Wenzelmann
Dr. Thomas Vollmer (V. i. S. d. P.)

Wollen Sie ein Abonnement des BIBB REPORT
be- oder abbestellen, so bitten wir um Nachricht
per E-Mail: bibbreport@bibb.de

Internet: www.bibb.de
Dort finden Sie unter anderem auch
diesen Report im Volltext zum Download.

Rechte
Nachdruck – auch auszugsweise –
nur mit Genehmigung des BIBB gestattet.

Rückfragen zum Inhalt an
Gerhards@bibb.de | Ebbinghaus@bibb.de

Gestaltung
Christiane Zay, Potsdam

Satz
Hoch3 GmbH

8 Umfragen 2011 bis 2014 sind als Download abzurufen unter
[http://www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbil-
dung/ausbildung/ausbildungspolitik/umfragen-und-
prognosen/dihk-ausbildungsumfrage](http://www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbil-
dung/ausbildung/ausbildungspolitik/umfragen-und-
prognosen/dihk-ausbildungsumfrage)
(Stand: 22.08.2014).



Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014

Der Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014 wird zum sechsten Mal vom Bundesinstitut für Berufsbildung herausgegeben. Er enthält umfassende Informationen und Analysen zur beruflichen Aus- und Weiterbildung, gibt einen Überblick über Programme des Bundes und der Länder zur Förderung der Berufsausbildung und informiert über internationale Indikatoren und Benchmarks. Schwerpunktthema des BIBB-Datenreports ist in diesem Jahr „Lernen Erwachsener im europäischen Vergleich“. Ergänzende Informationen zum BIBB-Datenreport 2014 befinden sich in der PDF-Datei „Tabellen zum Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014 im Internet“. Darüber hinaus werden eine IAB-Expertise zur betrieblichen Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland und detaillierte Informationen zu den Bundes- und Länderprogrammen zur Förderung der Berufsausbildung zum Herunterladen angeboten.

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
2014, 492 S., kostenlos, Bestell-Nr. 09-211, ISBN 978-3-88555-961-1
Der Datenreport 2014 steht unter folgendem Link zur Verfügung:
http://datenreport.bibb.de/media2014/BIBB_Datenreport_2014.pdf



Kirsten Vollmer | Claudia Frohnenberg

Nachteilsausgleich für behinderte Auszubildende – Handbuch für die Ausbildungs- und Prüfungspraxis Reihe „Berufsbildung in der Praxis“

Das Handbuch richtet sich an all jene, die mit der dualen Berufsausbildung behinderter Menschen betraut sind – insbesondere Mitarbeiter/-innen der Kammern, Mitglieder von Berufsbildungs- und Prüfungsausschüssen und Ausbilder/-innen sowie an Auszubildende selbst. Das BIBB verbindet mit der Veröffentlichung das Ziel, die duale Berufsausbildung behinderter Menschen und deren Integration in Arbeit und Beschäftigung zu fördern.

Kirsten Vollmer, Claudia Frohnenberg
Nachteilsausgleich für behinderte Auszubildende
Handbuch für die Ausbildungs- und Prüfungspraxis
Berufsbildung in der Praxis

2014, 136 S., 29,90 (D)
ISBN 978-3-7639-5407-0
Auch als E-Book