

Originaltitel:**Challenges of SMEs in Apprentices' Recruitment and Employment: Empirical Studies to Overcome the Skilled Labor Shortage****Übersetzter Titel:****Herausforderungen von KMU bei der Rekrutierung und Beschäftigung von Auszubildenden: Empirische Studien zur Überwindung des Fachkräftemangels****Einleitung**

Aufgrund des demografischen Wandels sieht sich die deutsche Wirtschaft zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Zum einen wird die Bevölkerung in den nächsten 25 Jahren stark sinken, zum anderen verändert sich die Altersstruktur innerhalb der Bevölkerung dahingehend, dass die Personen im arbeitsfähigen Alter stark abnehmen werden. Bereits jetzt sind erste Auswirkungen dieser demografischen Veränderungen für Unternehmen spürbar: Die Anzahl an unbesetzten Stellen für Fachkräfte nimmt signifikant zu.

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist der Kampf um Fachkräfte besonders schwierig, da sie weniger bekannt sind und über weniger Ressourcen für Personalmarketing verfügen. Im Gegensatz zu Großunternehmen haben sie stärkere Probleme, ihre freien Stellen besetzen zu können. Um dem entgegenzuwirken, müssen KMU ihre internen und externen Rekrutierungsstrategien verbessern.

Eine wichtige Strategie für KMU im Bereich Human Resources beinhaltet die Ausbildung eigener Lehrlinge, die im Hinblick auf die betrieblichen Bedürfnisse passgenau qualifiziert werden. Untersuchungen zeigen, dass KMU die eigene Ausbildung von Lehrlingen auch langfristig als Erfolgsstrategie zur Überwindung des Fachkräftemangels in ihren Betrieben ansehen.

Betrachtet man die derzeitige Situation auf dem Ausbildungsmarkt, so muss man feststellen, dass die Lage für Betriebe sehr angespannt ist: Die Zahl der angebotenen Stellen übersteigt die Zahl der zu vermittelnden Auszubildenden. Unter Einbeziehung der demografischen Prognosen hinsichtlich der Entwicklung der Schulabsolventenzahlen lässt sich künftig eher eine Verschärfung der Situation auf dem Ausbildungsmarkt vermuten.

Gerade für das Handwerk – als typischem Vertreter der KMU – spielt die eigene Ausbildung eine herausragende Rolle: Auszubildende machen im Handwerk 6,6 % der Mitarbeiter aus. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen leidet das Handwerk derzeit allerdings bereits unter überproportional vielen unbesetzten Ausbildungsplätzen. Dabei hat das Handwerk nicht nur ein Rekrutierungsproblem, sondern bereits während der Ausbildung ein Bindungsproblem: Im Jahr 2013 wurden ca. 31 % aller abgeschlossenen Ausbildungsverträge noch während der Ausbildung gelöst.

Demnach stehen also für das Handwerk im Bereich der Ausbildung über die nächsten Jahre hinweg folgende Fragen zur Lösung an:

1. Welche Maßnahmen sind effektiv für Handwerksbetriebe, um Jugendliche für eine Ausbildung im Handwerk zu begeistern und zu gewinnen?
2. Wie können Handwerksbetriebe diese Auszubildenden während der Ausbildung halten?

Die vorliegende Arbeit nimmt sich dieser zwei Fragen an und arbeitet diese in drei in sich abgeschlossenen Aufsätzen auf.

Aufsatz 1

“Effects of Apprenticeship Marketing on Employer Brand Dimensions—A Difference-in-Differences Approach”

Forschungsfragen:

- Schaffen es Handwerksbetriebe mit der Durchführung von Unternehmenspräsentationen an Schulen und dem Abhalten von Betriebsbesichtigungen für Schüler, die Sicht der Schüler auf die Arbeitgebermarke (Employer Brand) des Betriebs zu verbessern?
- Welche Rolle spielen die Unternehmensvertreter, zu denen die Schüler im Rahmen der beiden Azubimarketingmaßnahmen Kontakt haben? Wie beeinflussen sie die Wahrnehmung der Schüler im Hinblick auf die Employer Brand?
- Welche Rolle spielt es, wie sehr den Schülern die beiden Azubimarketingmaßnahmen gefallen, wenn es um die Beurteilung der Employer Brand geht?

Warum sind diese Forschungsfragen interessant?

Aus Marketingsicht nimmt Employer Branding eine immer wichtigere Rolle ein. Verfügen Unternehmen über eine bekannte und angesehene Arbeitgebermarke, so führt das zur Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und zur Hervorhebung bzw. Unterscheidbarkeit des Unternehmens bei Jobsuchenden. Für Handwerksbetriebe kann das ganz einfach bedeuten, dass man in- und außerhalb seines Gemeindegebietes als guter Arbeitgeber bekannt ist und dass Jobsuchende den Betrieb als eine Option präsent im Bewusstsein haben, wenn sie auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber/Arbeitsplatz sind.

Aus Sicht des Personalmarketings gilt eine starke Arbeitgebermarke als Eintrittstür, um einen Jobsuchenden im Anschluss von seiner Arbeitgeberattraktivität zu überzeugen und ihn schließlich dazu zu bewegen, sich beim Unternehmen zu bewerben. Die Arbeitgebermarke setzt sich dabei aus drei Teilbereichen zusammen:

1. Wahrgenommener Arbeitgeberruf aus Sicht von (potenziellen) Mitarbeitern,
2. Vertrautheit (im Sinne von Bewusstheit und Bekanntheitsgrad) mit dem Arbeitgeber aus Sicht von (potenziellen) Mitarbeitern und
3. Wahrgenommene Arbeitgeber- und Jobcharakteristika aus Sicht von (potenziellen) Mitarbeitern.

Viele Handwerksbetriebe arbeiten zur Azubigewinnung mit nahegelegenen Schulen zusammen und beteiligen sich im Rahmen dieser Kooperationen an unterschiedlichen Veranstaltungen. Den Schülern dienen diese Veranstaltungen zur Berufsorientierung, Betriebe nutzen sie als Zugangs- und Marketingkanäle, um potentielle Auszubildende anzusprechen. In diesem Kontext gelten Unternehmenspräsentationen und Betriebsbesichtigungen als beliebte und häufig eingesetzte Möglichkeiten. Jedoch ließ die Forschung bisher offen, ob diese Kanäle im Hinblick auf die Azubigewinnung effektiv sind. Schaffen es Handwerksbetriebe dadurch, ihren Stand als potentielle Arbeitgeber bei Schülern zu verbessern? Nur eine Bejahung dieser Frage würde den Aufwand, den die Betriebe in die Durchführung der Maßnahmen stecken, auch rechtfertigen.

Im Rahmen dieses Aufsatzes wird geklärt, ob es Betriebe des SHK-Handwerks schaffen, durch das Anbieten und Durchführen von Betriebsbesichtigungen und Unternehmenspräsentationen die Wahrnehmung ihrer Arbeitgebermarke bei Mittel- und Realschülern – als wichtigste Schulabsolventengruppe für das Handwerk – zu verbessern. Bisherige Forschungsarbeiten zeigen, dass es bei derartigen Rekrutierungsveranstaltungen auch entscheidend auf die Unternehmensvertreter und die Gefallenswirkung der Maßnahmen ankommt, weshalb diese Aspekte auch in diese Studie einbezogen werden.

Forschungsdesign und Ablauf der Studie:

Diese Studie wurde mit Hilfe von 14 bayerischen Betrieben (unterschiedlicher Größe und Tätigkeitsschwerpunkte) aus dem SHK-Handwerk durchgeführt. Hinsichtlich ihres Forschungsdesigns kann diese Studie als quasi-experimentelle Feldstudie eingestuft werden. Dies bedeutet, dass die Betriebe in reellem Kontext Unternehmenspräsentationen und Betriebsbesichtigungen für achte (Mittelschule) bzw. neunte (Realschule) Klassen durchgeführt haben und diese Schulklassen sowohl im Vorfeld als auch im Nachgang zu den Maßnahmen zu ihrer Sicht auf die Arbeitgebermarke der Betriebe befragt wurden. Somit konnten die Effekte der Maßnahmen ermittelt werden. Um die „reinen“ Effekte festhalten zu können, mussten Fragebogen- und Zeiteffekte eliminiert werden. So wurden zeitgleich auch Parallelklassen als sogenannte „Kontrollklassen“ in die Befragung einbezogen, die keinen Kontakt zu den Betrieben hatten. Der zeitliche Ablauf der Datenerhebung ist in der nachfolgenden Grafik festgehalten.



Abbildung 1: Zeitlicher Ablauf der Studie

Die Durchführung der Unternehmenspräsentationen und Betriebsbesichtigungen erfolgte über alle 14 Betriebe hinweg nach einheitlichen Vorgaben. Diese Vorgaben umfassten das Design der Maßnahmen in Bezug auf Dauer, Inhalt, Struktur und die Menge an dargebotenen Informationen (z. B. zu Aufgaben im Rahmen der Ausbildung, Zukunftsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen, Ausbildungsvergütung etc.). Die Unternehmenspräsentation wurde durch den Betriebsinhaber und einen aktuellen Auszubildenden im Rahmen einer Schulstunde im Klassenzimmer abgehalten. Der Vortrag wurde visuell über ein Video und eine PowerPoint-Präsentation unterstützt. Die Unternehmenspräsentation endete mit einer offenen Fragerunde. Für die Betriebsbesichtigung wurden die Klassen auf das Unternehmensgelände eingeladen. In ca. drei Stunden durften die Schüler einen umfangreicheren Einblick ins Unternehmen und die Ausbildung erhalten. Der Ablauf der Betriebsbesichtigung gestaltete sich wie folgt:



Abbildung 2: Ablauf der Betriebsbesichtigung

Die Betriebsbesichtigung startete dabei wie die Unternehmenspräsentation und ermöglichte den Schülern im Anschluss eine Führung durch den Betrieb mit Erklärungen zu den Arbeitsplätzen und Maschinen. Unter Anleitung durften die Schüler dann ihre handwerklichen Fähigkeiten unter Beweis stellen, indem sie sich an einer berufstypischen Aufgabe testen konnten. Schließlich endete die

Betriebsbesichtigung mit einer Brotzeit und der Möglichkeit, mit einzelnen Schülern den Kontakt über Gespräche zu vertiefen.

Ergebnisse und weitergehende Implikationen der Studie:

Die Analyse hat gezeigt, dass es für Handwerksbetriebe lohnenswert ist, Unternehmenspräsentationen und Betriebsbesichtigungen für potentielle Auszubildende anzubieten – beide Maßnahmen weisen positive Effekte auf die Arbeitgebermarke auf. So bewerten die Schüler die Arbeitgebermarke der SHK-Handwerksbetriebe nach ihrer Teilnahme an den Maßnahmen signifikant besser, als dies im Vorhinein der Fall war. Dabei erzielten SHK-Handwerksbetriebe mit Unternehmenspräsentationen und Betriebsbesichtigungen Verbesserungen in allen drei Dimensionen der Arbeitgebermarke: Sowohl der Arbeitgeberruf als auch die Vertrautheit mit dem Arbeitgeber werden infolge der Maßnahmen als besser eingeschätzt. Des Weiteren bewerten die Schüler die Betriebe hinsichtlich ihrer Arbeitgeber- und Jobcharakteristika (z. B. Betriebsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten etc.) besser.

Da Handwerksbetriebe nur in begrenztem Umfang zeitliche Ressourcen für Azubimarketing haben, entwickelte sich weiterhin die Frage, ob die Unternehmenspräsentation oder die Betriebsbesichtigung das stärkere Instrument sei, um die Arbeitgebermarke der SHK-Handwerksbetriebe zu verbessern. Die Analysen zeigten, dass **keine der beiden Azubimarketingmaßnahmen als „besser“ heraussticht**. Absolut betrachtet schien zwar die Unternehmenspräsentation leicht besser abzuschneiden, aber dieser Unterschied stellte sich als nicht signifikant heraus.

Interessante Ergebnisse zeigten sich auch für die Frage nach dem Einfluss der Unternehmensvertreter. Wird der Unternehmensvertreter von den Schülern als sympathisch eingeschätzt, hat dies positive Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke der SHK-Handwerksbetriebe. Jedoch spiegelten die Ergebnisse auch wider, dass Azubimarketingmaßnahmen von bewusst ausgewählten Unternehmensvertretern durchgeführt werden sollten, denn wenn der Unternehmensvertreter als unsympathisch eingeschätzt wird, kann dies die Beurteilung der Arbeitgebermarke sogar verschlechtern. Dieselbe Wirkungsweise zeigte sich auch bei der Gefallenswirkung der Azubimarketingmaßnahmen: Gefallen die Maßnahmen den Schülern sehr gut, so ist auch hier der positive Effekt auf die Arbeitgebermarke vorzufinden, gefallen die Maßnahmen den Schülern allerdings nicht, so verschlechtert sich die Bewertung der Arbeitgebermarke. **Insofern ist es für Handwerksbetriebe wichtig, sich nicht „lieblos“ oder „gedankenlos“ an schulischen Veranstaltungen zu beteiligen, sondern die Schüler durch überzeugende Maßnahmen zu gewinnen.**

Insgesamt zeigten die Analysen auch, dass sich als unsympathisch wahrgenommene Unternehmensvertreter negativer auf die Bewertung der Arbeitgebermarke auswirken, wie schlecht durchgeführte Maßnahmen, die den Schülern nicht gefallen. Genau andersherum ist es im positiven Falle: Als sympathisch wahrgenommene Unternehmensvertreter tragen weniger zur Verbesserung der Arbeitgebermarke bei, wie Maßnahmen, die den Schülern sehr gut gefallen.

Aufsatz 2

“Attracting Young Job Seekers with Traditional Recruitment Practices? A Difference-in-Differences Analysis”

Der Weg zur Gewinnung von Auszubildenden vollzieht sich schrittweise. Lernen Betriebe potentielle Auszubildende kennen, entwickeln diese Jugendlichen eine Sicht auf die Betriebe als Arbeitgeber (Arbeitgebermarke = Employer Brand). Eine starke Arbeitgebermarke ist wichtig, da sie für einen Arbeitgeber Bekanntheit und Unterscheidbarkeit impliziert. Im nächsten Schritt – und das ist Gegenstand dieser Studie – bewerten die Jugendlichen, inwiefern der Arbeitgeber zu ihren Wünschen und Bedürfnissen passt. Erst hier evaluieren sie, wie attraktiv sie den Arbeitgeber als eine Option für sich empfinden. Je nach wahrgenommener Arbeitgeberattraktivität werden sie dann die Absicht entwickeln, sich bei dem Betrieb zu bewerben. Aufsatz 2 untersucht die Wirkung der Unternehmenspräsentation und Betriebsbesichtigung im Hinblick auf die empfundene Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungsintention der Schüler. Aufsatz 2 baut somit thematisch auf Aufsatz 1 auf und vertieft die Frage nach der Wirkungsweise der beiden Azubimarketingmarketingmaßnahmen. Dabei werden für die Analysen dieselben Daten verwendet, die mit Hilfe der 14 SHK-Handwerksbetriebe und der Befragung der Mittel- und Realschüler gewonnen und bereits oben erläutert wurden.

Forschungsfragen:

- Schaffen es Handwerksbetriebe mit der Durchführung von Unternehmenspräsentationen an Schulen und dem Abhalten von Betriebsbesichtigungen für Schüler, ihre Arbeitgeberattraktivität bei Schülern zu erhöhen?
- Haben nach ihrer Teilnahme an beiden Maßnahmen tatsächlich mehr Schüler vor, sich bei den SHK-Handwerksbetrieben für eine Ausbildung zu bewerben?
- Welche Rahmenbedingungen der Azubimarketingmaßnahmen haben einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und die Bewerbungsintention der Schüler?

Warum sind diese Forschungsfragen interessant?

Neben den Employer Branding-Effekten der beiden Azubimarketingmaßnahmen ist es in einem weiteren Schritt von Interesse, ob neben reinen Marketingauswirkungen auch weitreichendere Effekte für die Betriebe entstehen. Letztlich möchten es Betriebe durch ihre Teilnahme an derartigen Schulveranstaltungen bekanntlich schaffen, Auszubildende für ihre Betriebe zu gewinnen, um gegen die drohende Fachkräfteverknappung anzukämpfen. Obwohl es sich bei Unternehmenspräsentationen und Betriebsbesichtigungen, wie bereits erwähnt, um tradierte und häufig eingesetzte Maßnahmen handelt, gibt es auch hier keine entsprechenden Forschungsarbeiten, die diese Fragen explizit für KMU bzw. das Handwerk im Kontext der betrieblichen Ausbildung und der Gewinnung von Auszubildenden beantworten.

Da es im Rahmen dieser Studie aus zeitlichen Gründen nicht möglich war zu untersuchen, ob sich durch die Teilnahme an den beiden Azubimarketingmaßnahmen tatsächlich mehr Schüler bei den SHK-Betrieben für eine Ausbildung bewerben, wurde nach Alternativen gesucht, die gemäß einschlägiger Literatur das tatsächliche Bewerbungsverhalten der Schüler annähernd widerspiegeln. Deshalb wurde auf die Analyse der Arbeitgeberattraktivität abgestellt, die in der Literatur als Treiber für das Bewerbungsverhalten von Jobsuchenden gilt. Zudem wurden die Schüler nach der Teilnahme an den Maßnahmen gefragt, ob sie vorhätten, sich bei den Betrieben zu bewerben (Bewerbungsintention). Auch dies gilt weithin als akzeptierter Schätzer für das tatsächliche Bewerbungsverhalten.

Hinsichtlich der Rahmenbedingungen der Azubimarketingmaßnahmen soll etwa untersucht werden, welche Rolle es spielt, ob bei den Schülern bereits ein Grundinteresse für das Handwerk vorliegt.

Weiterhin wird beispielsweise in die Analysen einbezogen, ob es wichtig ist, die Schüler auch nach den Maßnahmen mit Informationen zu den SHK-Handwerksbetrieben zu versorgen.

Forschungsdesign und Ablauf der Studie:

Aufsatz 1 und 2 basieren auf demselben Datensatz. Entsprechend ist das Forschungsdesign, die Datengewinnung und der Ablauf der Studie bei beiden Aufsätzen gleich. An dieser Stelle wird deshalb auf die Ausführungen zum ersten Aufsatz verwiesen.

Ergebnisse und weitergehende Implikationen der Studie:

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl die Unternehmenspräsentation als auch die Betriebsbesichtigung die **wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität der Betriebe nicht verbessert**. Gleiches gilt auch für die Bewerbungsintention der Schüler: Nach den Maßnahmen weisen **nicht signifikant mehr Schüler die Absicht auf, sich bei den SHK-Handwerksbetrieben zu bewerben**. Dies soll Betriebe nicht dazu veranlassen, derartige Maßnahmen nicht mehr anzubieten – zumal im Aufsatz 1 gezeigt werden konnte, dass Unternehmenspräsentationen und Betriebsbesichtigungen Employer Branding-Effekte für die Betriebe haben. Vielmehr muss darüber nachgedacht werden, warum die Maßnahmen konkret daran scheitern, mehr junge Menschen ins Handwerk zu führen. Eine Erklärung wäre, dass die Maßnahmen eine Neukonzeption brauchen, um effektiv im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungsintention zu sein. In diesem Zusammenhang müssten andere Konzeptionen als im Rahmen dieser Studie analysiert werden. Weiterhin muss angefügt werden, dass die Schüler lediglich einen einmaligen Kontakt zu den SHK-Betrieben hatten – entweder über die Unternehmenspräsentation oder über die Betriebsbesichtigung. So könnte man zwar die Marketingeffekte erklären, vielleicht ist aber für die Entscheidung, welcher Ausbildungsbetrieb und -beruf gewählt wird, mehr als dieser einmalige Kontakt notwendig. Eine andere Erklärungsmöglichkeit zur Wirkungslosigkeit der Maßnahmen im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität und die Bewerbungsintention der Schüler könnte im Zeitpunkt des Kontaktes zwischen den SHK-Betrieben und den Schülern liegen. Die Mittelschüler (8. Klasse) und die Realschüler (9. Klasse) standen jeweils etwas über ein Jahr vor Abschluss der Schule. Zu diesem Zeitpunkt haben möglicherweise schon viele Schüler feste Berufsvorstellungen, die sie durch die Teilnahme an den beschriebenen Veranstaltungen auch nicht mehr verwerfen.

Zwar zeigt Aufsatz 2, dass die Unternehmenspräsentation und die Betriebsbesichtigung nicht dazu beitragen, die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungsintention von potentiellen Azubis zu erhöhen, dennoch wurden zusätzliche Analysen zu den Rahmenbedingungen der Maßnahmen durchgeführt, um die Ergebnisse ein Stück weit besser zu verstehen und für künftige Maßnahmen neue Impulse zu erhalten.

Generell wurde untersucht, welche **Arbeitgeber- bzw. Jobcharakteristika** sich Schüler bei SHK-Handwerksbetrieben wünschen. Hierzu gaben die Analysen folgende Erkenntnisse:

- Schüler, die die **Verdienstmöglichkeiten** (z. B. Ausbildungslohn, Lohnzusatzleistungen, spätere Verdienstmöglichkeiten) bei SHK-Handwerksbetrieben als gut wahrnehmen, zeigen eine höhere Bewerbungsabsicht als Schüler, bei denen dies nicht der Fall ist.
- Schüler, die die **Entwicklungsmöglichkeiten** (z. B. Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten etc.) bei SHK-Handwerksbetrieben als gut wahrnehmen, zeigen eine höhere Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungsabsicht als Schüler, bei denen dies nicht der Fall ist.
- Schüler, die die **Jobsicherheit** (z. B. Chance, nach der Ausbildung übernommen zu werden, wirtschaftliche Stärke des Unternehmens etc.) bei SHK-Handwerksbetrieben als gut wahrnehmen, zeigen eine höhere Arbeitgeberattraktivität als Schüler, bei denen dies nicht der Fall ist.
- Schüler, die die **Arbeitsinhalte** (z. B. abwechslungsreiche Arbeit, herausfordernde Arbeit etc.) bei SHK-Handwerksbetrieben als gut wahrnehmen, zeigen eine höhere Arbeitgeberattraktivität als Schüler, bei denen dies nicht der Fall ist.

Für das Anbieten von Azubimarketingmaßnahmen bedeutet dies, dass Betriebe darauf achten müssen, oben genannte Arbeitgeber- und Jobcharakteristika besonders hervorzuheben, um bei den Schülern punkten zu können.

Weiterhin wurden **individuelle Merkmale der an den Maßnahmen teilnehmenden Schüler** genauer beleuchtet. Hierzu brachten die Analysen folgende Erkenntnisse:

- Schüler, die als „**handwerklicher Berufstyp**“ charakterisiert werden können, also z.B. gerne auf einer Baustelle arbeiten möchten, körperliche Arbeit mögen etc., zeigen eine höhere Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungsintention als Schüler, bei denen dies nicht der Fall ist.
- Schüler, die konkret **einen Ausbildungsberuf im Handwerk anstreben**, zeigen eine höhere Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungsintention als Schüler, bei denen dies nicht der Fall ist.
- **Männliche Schüler** zeigen generell eine höhere Bewerbungsintention gegenüber den SHK-Handwerksbetrieben als ihre weiblichen Klassenkameraden.
- **Mittelschüler** zeigen eine höhere Bewerbungsintention gegenüber den SHK-Handwerksbetrieben als Realschüler.
- Diejenigen Schüler, die sich im Nachgang an die Maßnahmen **über zusätzliche Kanäle über die Betriebe informiert** haben, zeigen eine höhere Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungsintention als Schüler, bei denen dies nicht der Fall war.
- Schüler, die kleinere **Arbeitsweg-Distanzen** zu den Betrieben aufweisen, zeigen eine höhere Bewerbungsintention als jene mit größeren Distanzen.

Die Ergebnisse könnten für das Anbieten von künftigen Azubimarketingmaßnahmen dahingehend interpretiert werden, dass Betriebe bzw. Lehrer eine freiwillige Vorselektion vornehmen und die Maßnahmen dann nur noch für interessierte Schüler stattfinden sollten. Statt einer „Massenveranstaltung“, in der eine gesamte Klasse an einer Maßnahme teilnehmen muss, hätte dies eine vorselektierte, interessiertere Gruppe zur Folge, bei der dann evtl. auch eine Steigerung der Bewerbungsintention infolge der Teilnahme an den Maßnahmen eintritt. Weiterhin müssen die Betriebe sicherstellen, dass die Schüler z.B. über die Webseite, einen Facebook-Auftritt oder über Infobroschüren auch im Nachgang an die Maßnahmen noch Informationen zu den Betrieben einholen können. Ferner sollte beachtet werden, dass für Azubimarketing überwiegend regional nahegelegene Schulen wichtig sind. Ist die Schule und somit auch der Heimatort der Schüler zu weit entfernt, nimmt das Interesse der Schüler an den Betrieben ab.

Ferner wurden **individuelle Merkmale der Betriebe** mit Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität bzw. Bewerbungsintention genauer beleuchtet. Hierzu brachten die Analysen folgende Erkenntnisse:

- Größere SHK-Handwerksbetriebe mit mehr als 250 Mitarbeitern wurden von den Schülern als attraktiver wahrgenommen als kleinere Betriebe.

Aufsatz 3

“What Goes Wrong When it Goes Wrong? Empirical Analysis of the Timing and Reasons for Premature Apprenticeship Terminations in Germany”

Aufsatz 3 basiert auf einem neuen Datensatz. Thematisch bleibt er im Bereich „Ausbildung im Handwerk“, geht aber über die Gewinnung von Auszubildenden hin zu einer Phase, in der sich Azubis und Betriebe bereits gefunden haben und im Betrieb zusammenarbeiten. Dabei greift er problembehaftete und schließlich gescheiterte Ausbildungsverhältnisse auf und analysiert die Gründe von Ausbildungsabbrüchen im Handwerk in Verbindung mit dem Abbruchzeitpunkt (Probezeit, 1. Lehrjahr, 2. Lehrjahr, nach dem 2. Lehrjahr).

Forschungsfrage:

- Gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Gründen von Ausbildungsabbrüchen im Handwerk und dem Zeitpunkt (Probezeit, 1. Lehrjahr, 2. Lehrjahr, nach dem 2. Lehrjahr), zu dem der Ausbildungsabbruch stattgefunden hat? Oder anders formuliert: Häufen sich bestimmte Abbruchsgründe signifikant in bestimmten Phasen der Ausbildung?

Warum sind diese Forschungsfragen interessant?

2013 wurden 31,5 % aller im Handwerk neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst (BIBB, 2014). Damit führt das Handwerk die Statistik an, denn kein anderer Wirtschaftszweig weist derzeit eine höhere Abbruchsquote auf. Betrachtet man vor diesem Hintergrund zudem die generell schon hohe Anzahl an unbesetzten Ausbildungsplätzen im Handwerk sowie die durch den demografischen Wandel prognostizierte Verschärfung der Lage auf dem Ausbildungsmarkt, dann steigt der Handlungsbedarf für das Handwerk.

Dieser Aufsatz möchte einen Erkenntnisbeitrag dazu liefern, warum Ausbildungsabbrüche im Handwerk geschehen und stellt eine Verbindung zwischen Abbruchsgründen und dem Zeitpunkt des Abbruchs her. Da die Humanressource Azubi aufgrund seiner Verknappung immer bedeutender für das Handwerk wird, werden Strategien zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen notwendiger denn je. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob es für bestimmte Phasen der Ausbildung besonders „typische“ Abbruchsgründe gibt. Die Kenntnis von „typischen“ Abbruchsgründen kann Betrieben dazu verhelfen, gegebenenfalls durch „vorbeugende“ Maßnahmen in spezifischen Phasen der Ausbildung das Risiko für derartige Abbrüche zu verringern.

Forschungsdesign und Ablauf der Studie:

Für diesen Aufsatz wurde derselbe Datensatz herangezogen, der bereits für die Studie

Greilinger, Andrea (2013): Analyse der Ursachen und Entwicklung von Lösungsansätzen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben, München 2013.

verwendet wurde. Für eine ausführliche Beschreibung des Datensatzes soll auf diese Studie (S. 30-35) verwiesen werden. Kurz erläutert handelt es sich dabei um einen Datensatz, bei dem sowohl Handwerksbetriebe als auch deren ehemalige Auszubildende zu jeweils ihrer Sicht auf den stattgefundenen Ausbildungsabbruch befragt wurden. Die Befragung erfolgte mittels eines Fragebogens, der an die betroffenen Betriebe sowie ehemaligen Auszubildenden verschickt wurde. An der Umfrage beteiligten sich Betriebe aus allen Gewerken, so dass die Ergebnisse nicht nur für eine spezifische Handwerkssparte gelten, sondern als für das Gesamthandwerk gültig interpretiert werden können.

Ergebnisse und weitergehende Implikationen der Studie:

Die Analysen zeigen, dass Ausbildungsabbrüche aufgrund **mangelnder schulischer Vorbildung oder schlechter Leistung in der Berufsschule** im Handwerk eher selten früh (also in der Probezeit oder im ersten Lehrjahr) erfolgen. Die Reißleine aufgrund schulischer Leistungsprobleme wird erst spät bis sehr spät gezogen – womöglich erst kurz vor dem Ablegen der Gesellenprüfung oder bei Nichtbestehen der Prüfung. Dieser Abbruchgrund ist allerdings definitiv vermeidbar: Bei schulischen Problemen sollten Betriebe gemeinsam mit dem Jugendlichen nach Möglichkeiten suchen, wie diese beseitigt werden können und nicht bis zur Gesellenprüfung weiter anwachsen, z. B. durch Nachhilfe.

Abbruchsgründe rund um das Thema „**falsche Berufswahl**“ treten im Handwerk verstärkt in der Probezeit und im ersten Lehrjahr auf. Dies ist als positiv zu sehen, denn dazu ist die Probezeit gedacht – wenn sich Auszubildende doch nicht mit dem Beruf im Einklang sehen, dann sollen sie die Möglichkeit haben, ihre Entscheidung zu korrigieren. Gleiches gilt natürlich für die Betriebe, die oft aufgrund einer langen Ausbildungstradition die Berufseignung der Jugendlichen in der Zusammenarbeit gut einschätzen können.

Die Analysen des Betriebs- und Azubisamples divergieren, wenn es um den Zusammenhang zwischen dem **schulischen Verhalten** als Abbruchgrund und dem Abbruchzeitpunkt geht. Die Betriebe spiegeln in der Befragung wider, dass schlechtes Verhalten der ehemaligen Auszubildenden in der Berufsschule (z. B. Disziplinprobleme, Konflikte mit Lehrern und Mitschülern) eher seltener bereits während der Probezeit zum Abbruch geführt hat. Im Gegensatz dazu geben die ehemaligen Auszubildenden an, dass ihr schulisches Verhalten mit ursächlich für ihren frühen Ausbildungsabbruch war.

Weiterhin zeigte sich, dass Ausbildungsabbrüche aufgrund **privater Gründe** (Kriminalität, Familienprobleme, Suchtverhalten) der Auszubildenden nicht auf eine bestimmte Phase der Ausbildung beschränkt sind. Sie können das Ausbildungsverhältnis sehr früh bereits in der Probezeit, allerdings auch noch kurz vor der Gesellenprüfung zum Scheitern bringen. Damit Betriebe keine Ausbildungsabbrüche aufgrund privater Umstände der Jugendlichen erfahren, sollten sie stets ein offenes Ohr für die Jugendlichen haben und diese bei Problemen unterstützen sowie gegebenenfalls auch professionelle Hilfe zu Rate ziehen.

Bei den Ursachen von Ausbildungsabbrüchen tendieren Betriebe wie Auszubildende gerne dazu, gerade der anderen Partei die Schuld für das Scheitern des Ausbildungsverhältnisses zuzuschieben. Den Abbruchgrund „**Arbeitsbedingungen und vertragliche Gründe**“ führen deshalb auch nur die Auszubildenden an. Damit ist gemeint, dass z. B. unbezahlte Überstunden, schlechte Ausbildungsqualität, verspätete Zahlung der Ausbildungsvergütung etc. zum Ausbildungsabbruch geführt haben. Während die Auszubildenden bei der Befragung angeben, dass dieser Grund in einer frühen Phase der Ausbildung (Probezeit, 1. Lehrjahr) zum Abbruch führte, tendieren die Betriebe in der Umfrage dazu, Abbruchgründe aus diesem Bereich eher „unter den Tisch fallen zu lassen“ – und damit diesbezüglich keine Schuld bei sich zu sehen.

Die englischsprachige Publikation „Challenges of SMEs in Apprentices’ Recruitment and Employment: Empirical Studies to Overcome the Skilled Labor Shortage“ ist auf der Internetseite des Ludwig-Fröhler-Instituts (www.lfi-muenchen.de) unter den betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen kostenfrei zum Download verfügbar. Dabei ist allerdings zu beachten, dass bislang lediglich die Einleitung und der Schluss zur freien Ansicht zur Verfügung stehen. Die oben zusammengefassten Artikel werden derzeit bei wissenschaftlichen Journals eingereicht und befinden sich im Reviewprozess. Sobald ein Artikel bei einer Zeitschrift zur Veröffentlichung akzeptiert wurde, erfolgt eine gesonderte Nachricht.

Kontakt: Ludwig-Fröhler-Institut
Andrea Greilinger
Max-Joseph-Str. 4
80333 München
T: +49 (0)89 - 51 55 60 - 84
F: +49 (0)89 - 51 55 60 - 77
E-Mail: greilinger@lfi-muenchen.de

Danksagung

Dieses Projekt wurde vom Fachverband Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik Bayern gefördert. Mein besonderer Dank gilt Herrn Hauptgeschäftsführer Dr. Wolfgang Schwarz, der mich während des gesamten Projektverlaufes stets unterstützt hat und mich wissen ließ, dass ich auf ihn zählen kann. Weiterhin hätte ich dieses Projekt ohne die Hilfe von 14 SHK-Handwerksbetrieben aus ganz Bayern nicht als Feldstudie umsetzen können. Ihnen bin ich zu außerordentlichem Dank verpflichtet.
