

Paradigmenwechsel in der Betrieblichen Berufsausbildung

Der War for Talent hat den Ausbildungsmarkt erreicht



Paradigmenwechsel in der betrieblichen Berufsausbildung

Derzeit erfährt der Ausbildungsmarkt einen grundlegenden Paradigmenwechsel: Vom Mangel an Ausbildungsplätzen und damit fehlenden Zukunftsperspektiven für junge Menschen hin zum Mangel an qualifizierten Bewerbern. Damit wird die betriebliche Berufsausbildung zum Engpassfaktor für betriebliche Nachwuchssicherung und unternehmerisches Wachstum.

Zwischen 2006 und 2020 sinkt die ausbildungsrelevante Zielgruppe in Deutschland um fast 25 %. Zugleich wird ein wachsender Anteil der jeweiligen Jahrgänge benötigt, um die eklatante Lücke an Hochqualifizierten zu schließen. Der Anteil von Schulabgängern mit Migrationshintergrund wird auf ca. 40 % anwachsen. Die junge Generation wird selbstbewusster und weniger loyal und stellt wachsende Anforderungen an die Qualität der Ausbildung und an Karriereplanung. Die Lücke zwischen den in Schule und Familie erworbenen Kompetenzen und den betrieblichen Anforderungen wird weiter wachsen.

Unternehmen stehen somit vor durchgreifenden Veränderungen:

- » Sie werden sehr viel stärker um Auszubildende werben müssen. Einige Branchen werden für ‚ihre‘ Berufsbilder Imagekampagnen aufzusetzen haben.
- » Sie werden Bewerber akzeptieren, die nicht voll ihren Anforderungen entsprechen, und massiv in die Herstellung der Ausbildungsreife sowie in ausbildungsbegleitende Unterstützung investieren müssen.
- » Sie werden die Qualität der eigenen Ausbildung erheblich verbessern und Ausbildungsinhalte wie Ausbilder an die junge Welt der Generation Y (d. h. Geburtsjahrgänge nach 1980) heranführen müssen.
- » Sie werden gezielte Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierepfade anbieten müssen, um die jungen Fachkräfte an das Unternehmen zu binden.
- » Sie werden die Ausbildung verstetigen und an den mittelfristigen Bedarfen ausrichten sowie in das gesamte Talent-Management einbinden müssen.

In zehn Jahren werden 40 % der Belegschaften über 50 Jahre alt sein. Gleichzeitig wird die Zahl der Mitarbeiter unter 30 Jahren auf 18 % sinken. Die Sorgen um veränderte Altersstrukturen und drohenden Fachkräftemangel werden (fast) alle Unternehmen betreffen.

Als wichtiges Instrument, um gegenzusteuern, wird der Wertbeitrag der betrieblichen Berufsausbildung noch weiter ansteigen und für die Zukunftssicherung eines Unternehmens an Bedeutung gewinnen. Die eigene Praxis der betrieblichen Ausbildung sollte daher in all ihren Elementen auf den Prüfstand gestellt werden; zudem müssen Unternehmen mit deutlich steigenden Investitionen in die Nachwuchssicherung rechnen.

Paul M. Kötter

Berlin, Dezember 2010

Schlaglicht September 2010:

Die OECD erteilt dem deutschen System der dualen Berufsausbildung gute Noten im internationalen Vergleich. Zugleich beklagen Unternehmen zu Beginn des neuen Ausbildungsjahres Bewerbermangel und fehlende Ausbildungsreife.

I. Die Bedeutung der betrieblichen Berufsausbildung

Die Chance

Laut DIHK (2010) geben 81 % der Unternehmen an, dass die Sicherung des Fachkräftenachwuchses ein wesentliches Ziel der betrieblichen Berufsausbildung ist und damit einen merklichen bis entscheidenden Einfluss auf das Angebot von Ausbildungsplätzen hat. Der Anteil mit ‚entscheidendem Einfluss‘ ist im Vergleich zum Vorjahr von 33 auf 51 % deutlich angestiegen. Die betriebliche Berufsausbildung hat als Basisstrategie zur Fachkräftesicherung an Bedeutung gewonnen.

Die Betriebliche Berufsausbildung dient aber nicht nur zur Deckung des zukünftigen Personalbedarfs in quantitativer und qualitativer Hinsicht, sondern leistet durch ihre spezifischen Vorteile auch einen weitergehenden Beitrag zur langfristigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen:

Fachkräftenachwuchs nach Maß

- » Durch die Ausbildung im eigenen Betrieb kann die Qualität der praktischen Ausbildungsinhalte sichergestellt und betriebspezifisches Know-how vermittelt werden.

Tendenziell höhere Mitarbeiterbindung

- » Betriebliche Ausbildung schafft eine höhere Identifikation mit dem Arbeitgeber sowie ein Verständnis für betriebliche Belange. Dies führt zu einer höheren Bindung des Fachkräftenachwuchses und somit zu geringeren Fluktuationskosten.

Reduktion der Fehlbesetzung von Einstiegspositionen

- » Die Motivation und Eignung der Auszubildenden für Einstiegspositionen kann während der Ausbildung überprüft werden.

Reduktion des Einarbeitungsaufwandes

- » Auszubildende verfügen nach ihrer Ausbildung über umfassende Unternehmenskenntnisse und benötigen dementsprechend eine geringere Einarbeitungszeit. Dies führt zur Reduktion der Einarbeitungskosten.

Stabilere Lohn- und Gehaltsstrukturen

- » Betriebliche Ausbildung führt zu stabileren Lohn- und Gehaltsstrukturen, da extern rekrutierte Fachkräfte aufgrund des Wettbewerbs hinsichtlich ihrer Vergütung meist höher eingestuft werden als der eigene Nachwuchs.

Förderung von Innovationen

- » Ein Alters- und Generationenmix in der Belegschaft fördert Innovationen – junge Auszubildende bringen frischen Wind in das Unternehmen ein.

Steigerung der funktionalen Flexibilität

- » Eine in der Regel nach dem Prinzip des Job Rotation organisierte Ausbildung lässt Auszubildende breite Erfahrungen in verschiedenen Unternehmensbereichen sammeln und innerbetriebliche Netzwerke bilden. Dies fördert einen späteren flexiblen Personaleinsatz, erleichtert aber auch die interne Kommunikation.

Abbildung 1: Wertbeitrag der betrieblichen Berufsausbildung

II. Der War for Talent hat den Ausbildungsmarkt erreicht

Im Jahr 2010 zeigte sich das dritte Jahr in Folge, dass sich der Bewerberüberhang auf dem Ausbildungsmarkt zu einem Stellenüberhang entwickelt hat. Laut Bundesagentur für Arbeit standen 2010 den 12.300 unversorgten Bewerber 19.600 unbesetzten Ausbildungsstellen gegenüber. Die Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze stieg laut Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Vorjahresvergleich um 13,8 % an, in Ostdeutschland sogar um 38,6 % (West 9,3 %).

Die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe wuchs; die Zahl der gemeldeten Ausbildungsstellen stieg gegenüber dem Vorjahr um 1,7 % an. Dem stand eine im Vergleich zu 2009 leicht rückläufige Anzahl an gemeldeten Bewerbern (-0,6 %) gegenüber. Der demographisch bedingte Bewerberrückgang machte sich 2010 ausschließlich in Ostdeutschland bemerkbar (rund -13 %). Die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge stieg um 0,44 % an.

Dass es sich bei dem War for Talent auf dem Ausbildungsmarkt um kein konjunkturelles, sondern um ein strukturelles Problem handelt, zeigte sich insbesondere in dem von der Wirtschaftskrise geprägten Jahr 2009. Laut der Bundesagentur für Arbeit standen 9.600 unversorgten Bewerbern 17.300 unbesetzte Ausbildungsstellen gegenüber.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK):

„Bis Ende November 2010 registrierten die IHK gut 332.000 Ausbildungsverträge. Damit liegen wir auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahreszeitraum, ob-wohl in diesem Jahr 24.000 weniger Jugendliche die Schulen verlassen haben.“

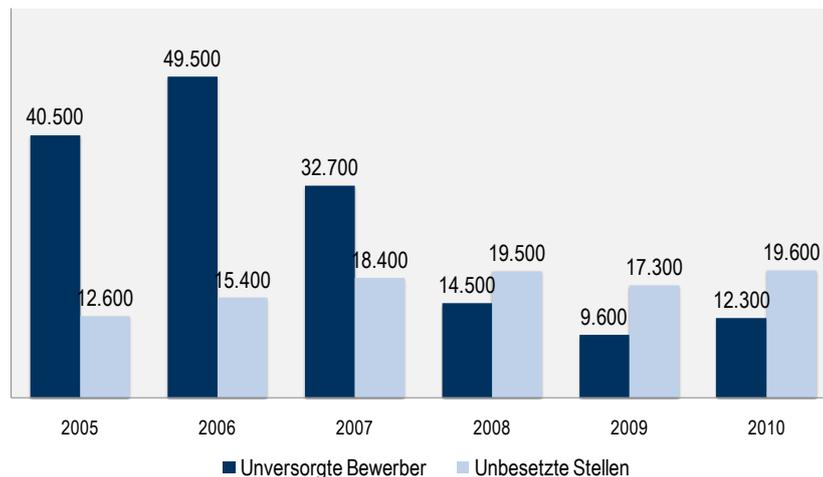


Abbildung 2: Trendwende: Entwicklung vom Bewerber- zum Stellenüberhang

Obwohl inzwischen viele Betriebe Besetzungsschwierigkeiten melden, zeigen sich neben den regionalen Unterschieden auch branchen- und (ausbildungs-) berufsspezifische Differenzen. Das Gastgewerbe hatte im Jahr 2009 mit Abstand die größten Besetzungsschwierigkeiten; 43 % der Betriebe konnten ihre Ausbildungsplätze nicht vollständig besetzen. Banken und Versicherungen beklagten dies im Branchenvergleich am zweithäufigsten (23 %).

Ausbildungsbedarfe der Unternehmen und die individuellen Berufswünsche klaffen zunehmend auseinander. Der Einzelhandel dürfte auch zukünftig von den Präferenzen der Bewerber eher profitieren, hingegen werden Gastronomie / Hotellerie dauerhaft zu kämpfen haben. Aber auch für klassische Berufsbilder wie Bankkaufleute drohen Engpässe.

Herausforderung für Ausbildungsbetriebe

Unternehmen bzw. einige Branchen werden für spezifische Berufsfelder zukünftig Imagekampagnen durchführen müssen, um ihren Bedarf an Auszubildenden in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu decken.

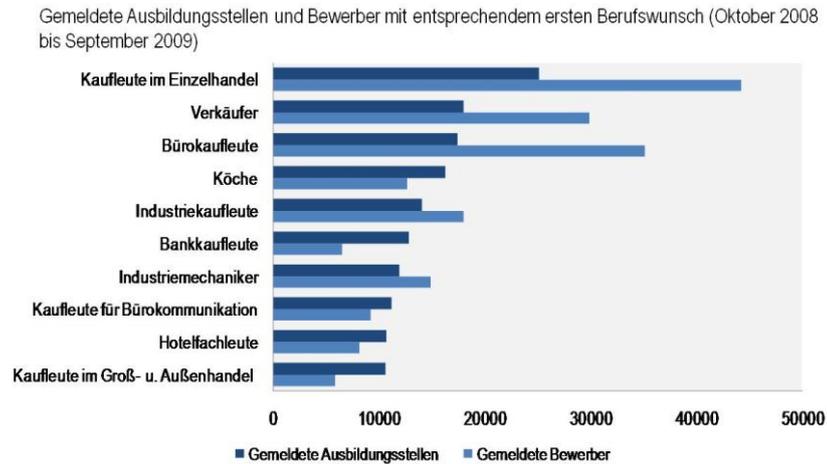


Abbildung 3: Nachfrage nach den am häufigsten angebotenen Ausbildungsberufen

Die Herausforderung

Die demographische Entwicklung lässt das Erwerbspersonenpotenzial nach einer Prognose des IAB bis 2025 um 7 Mio. Personen sinken. Es liegt auf der Hand, dass diese Entwicklung zuerst in der Generation spürbar wird, die neu in das Berufsleben eintritt. Prognosen gehen davon aus, dass es 2025 rund 25 % weniger Auszubildende geben wird als derzeit.

Aber nicht nur die sinkende Zahl der Schulabgänger wird die gegenwärtige und zukünftige Entwicklung des Ausbildungsmarktes prägen. Hinzu kommt eine Reihe weiterer Faktoren, die sich nachhaltig auf das Angebot an Ausbildungsstellen und die Nachfrage der Bewerber nach Ausbildungsstellen auswirken werden – quantitativ und qualitativ.

Die wesentlichen Einflussfaktoren auf Angebot und Nachfrage im Überblick:



Abbildung 4: Determinanten des War for Talent im Ausbildungsmarkt

III. Die ausbildungsrelevante Zielgruppe verkleinert und verändert sich

Die ausbildungsrelevante Zielgruppe (potenzielle Bewerber) wird weiter sinken und sich strukturell verändern:

- » Rückgang der Zahl der Schulabgänger in Folge der demographischen Entwicklung, insbesondere bei den nicht studienberechtigten Absolventen
- » Steigender Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund
- » Wachsende Bedeutung weiblicher Berufseinsteiger

Die demographische Entwicklung führt laut dem Statistischen Bundesamt zu einem Rückgang der Bevölkerungsgruppe im Alter von 16 bis 20 Jahren, die im Wesentlichen die Ausbildungsplatznachfrage bestimmt. Ausgehend von 3,9 Mio. Menschen in 2006 wird die ausbildungsrelevante Zielgruppe bis 2050 auf knapp 2,3 Mio. sinken (- 41 % gegenüber 2006).

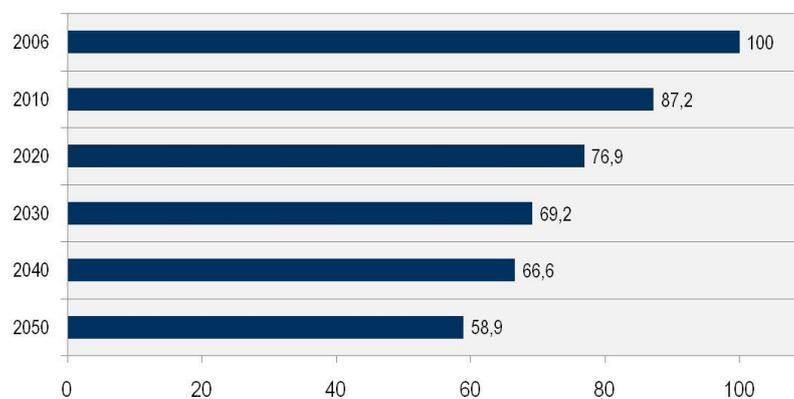


Abbildung 5: Entwicklung der 16- bis unter 20-Jährigen (2006 = 100 %)

Besondere Chancen in den Jahren 2011 bis 2013

In den Jahren 2011 bis 2013 wird es noch eine relativ hohe Zahl von Schulabgängern geben, u.a. auf Grund doppelter Abiturientenjahrgänge.

Die Zahl der Schulabgänger sinkt von rund 850.000 in 2010 auf rund 750.000 in 2020. Auf Grund des Trends zu höheren Bildungsabschlüssen wird der Rückgang allerdings zu großem Teil (> 80 %) bei den nicht studienberechtigten Absolventen stattfinden. Die duale Berufsausbildung steht zunehmend im Wettbewerb mit der Hoch- und Fachhochschulausbildung. Bisher stellen Abiturienten laut BIBB allerdings nur einen geringen Anteil der Ausbildungsplatznachfrage (< 10 %) – eine nennenswerte Ausweitung erscheint wenig realistisch.

Gewisse Chancen ergeben sich in den nächsten Jahren durch die doppelten Abiturientenjahrgänge, die sich allerdings in den Bundesländern unterschiedlich auswirken. 2011 bis 2013 wird die Zahl der Schulabgänger nochmals oberhalb des Jahres 2010 liegen, um danach kontinuierlich und nachhaltig abzusinken. Um diese Chancen zu nutzen, müssten sich Unternehmen allerdings verstärkt um Absolventen mit Fach- oder Hochschulreife bemühen.

Steigender Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund

Der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen; hier ist der Anteil der Kinder und Jugendlichen deutlich höher, während der Anteil der Personen in der Nacherwerbsphase deutlich geringer ist.

Herausforderung für Ausbildungsbetriebe

Unternehmen

- › können nicht mehr auf Auszubildende mit Migrationshintergrund verzichten,
- › stehen vor der Herausforderung, diese Jugendlichen für eine Ausbildung zu qualifizieren,
- › müssen deutlich mehr tun, um Auszubildende mit Migrationshintergrund erfolgreich zu integrieren.

Chance für Ausbildungsbetriebe

Unternehmen sollten sich verstärkt um Abiturientinnen bemühen.

Mittlerweile hat fast jedes dritte Kind im Alter von 10 bis 15 Jahren einen Migrationshintergrund. Der Anteil der Kinder mit Migrationshintergrund im Kindergarten- und Grundschulalter beträgt knapp 40 %. Von den Kindern/Jugendlichen mit ausländischen Wurzeln sind ca. 1,7 Mio. (42 %) von sozialen, finanziellen und kulturellen Risikolagen gleichzeitig betroffen, die sich insgesamt ungünstig auf deren Bildungschancen auswirken. Der Anteil in dieser Bevölkerungsgruppe ohne Hauptschulabschluss lag 2009 bei 13,8 % (ohne Migrationshintergrund 5,8 %); doppelt so oft wird die Schule mit dem Hauptschulabschluss beendet.

Jugendliche mit Migrationshintergrund haben bisher signifikant schlechtere Chancen auf dem Ausbildungsmarkt. Zukünftig werden Unternehmen diese Zielgruppe zwingend verstärkt ansprechen und die betriebliche Ausbildung darauf ausrichten müssen.

Bedeutung der weiblichen Berufseinsteiger

Seit den 90-iger Jahren zeichnet sich der Trend ab, dass weibliche Jugendliche höhere Bildungsabschlüsse als männliche erzielen. Allerdings entscheiden sich weniger der Frauen mit Fach- oder Hochschulreife für die Aufnahme eines Studiums.

Frauen haben andere Präferenzen hinsichtlich ihrer Ausbildung; so haben z. B. 12 % Interesse an einer Schulberufs- oder Beamtenausbildung (Männer: 4 %). Nur 44 % der Frauen mit Interesse an einer dualen Berufsausbildung beginnen eine solche auch.

In der dualen Berufsausbildung sind Frauen nicht nur in geringerem Maße vertreten, sie konzentrieren sich aktuell auch auf weniger Ausbildungsberufe.

	Anteil der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge 2009		
	25 Prozent	50 Prozent	75 Prozent
Gesamt	7 Berufe	18 Berufe	44 Berufe
Männer	7 Berufe	17 Berufe	42 Berufe
Frauen	4 Berufe	9 Berufe	23 Berufe

Tabelle 1: Anzahl der Berufe nach Anteil der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge

In den technisch ausgerichteten Berufen sind junge Frauen weiterhin unterrepräsentiert. Unter den 25 am stärksten besetzten Ausbildungsberufen der Frauen befinden sich 21 Dienstleistungsberufe. 95 % aller Neuabschlüsse innerhalb dieser „Top 25“ entstammen dem Dienstleistungssektor. Lediglich 3 % entfallen auf Fertigungsberufe.

Sinkendes Bildungsniveau – fehlende Ausbildungsreife

Laut einer weiteren Befragung der DIHK konnten 63 % der Unternehmen ihre Ausbildungsplätze in 2009 aufgrund fehlender geeigneter Bewerbungen nicht besetzen. Insbesondere Unternehmen aus IT/Medien (71 %) und dem Gastgewerbe (70 %) waren 2009 hiervon betroffen. 74 % der ausbildenden Arbeitgeber sehen inzwischen die mangelnde Ausbildungsreife der Bewerber als ausschlaggebendes Ausbildungshemmnis an.

Bemängelt werden vor allem das mündliche und schriftliche Ausdrucksvermögen in Deutsch (54 %) sowie die elementaren Rechenfähigkeiten (50 %). Eine zentrale Herausforderung stellen dabei die Bewerber mit Migrationshintergrund dar, die vergleichsweise schlechter abschneiden.

Die fehlende Ausbildungsreife wird allerdings nicht nur auf das fachliche Kompetenzniveau, sondern insbesondere auf die unzureichende Ausprägung wesentlicher Einstellungen und Verhaltenskompetenzen der Schüler zurückgeführt (z.B. mangelnde Leistungsorientierung).

Herausforderung für Ausbildungsbetriebe

Unternehmen werden zukünftig Bewerber akzeptieren müssen, die nicht in vollem Umfang den Anforderungen der Ausbildungsstelle entsprechen.

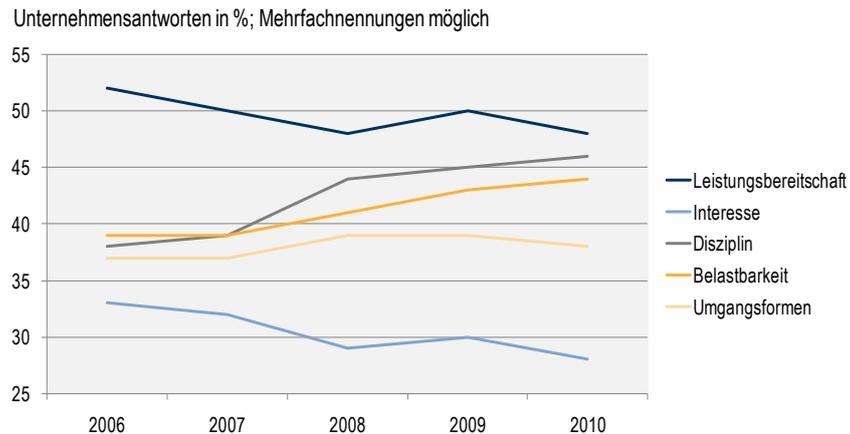


Abbildung 6: Überfachliche Kompetenzen der Bewerber, die von Unternehmen bemängelt werden

Herausforderung für Ausbildungsbetriebe

Unternehmen werden zukünftig verstärkt in die Herstellung der Ausbildungsreife ihrer Auszubildenden investieren müssen.

Unternehmen stehen vor einem breiten Handlungsfeld, wie z. B.

- › Unterstützung von bzw. Kooperationen mit Schulen
- › Ergänzende Qualifizierung vor oder während der Ausbildung
- › Ausbildungsbegleitende Hilfen
- › Karriereplanung für Talente

Ob die Ursachen mangelnder Ausbildungsreife eher in einer unzureichenden Qualität der Schulausbildung oder in gestiegenen Anforderungen in den Ausbildungsberufen liegen, wird durchaus kontrovers diskutiert. Unabhängig davon liegen wesentliche Schlussfolgerungen für Unternehmen auf der Hand:

- » Akzeptanz von Bewerbern, die nicht den Anforderungen entsprechen
- » Investitionen in die Herstellung der Ausbildungsreife und ergänzende Qualifizierungen vor und während der Ausbildung
- » Ausbildungsbegleitende Hilfen, die insbesondere auch die verhaltensorientierten Defizite adressieren

Gleichzeitig wird eine stärkere Differenzierung nach Leistungsfähigkeit und Potenzial sinnvoll sein, um Fördermaßnahmen gezielt und bedarfsorientiert gestalten zu können (im Spektrum von ‚Erreichung des Ausbildungsabschlusses‘ bis hin zu ‚Karriereplanung für Top-Talente‘).

IV. Veränderte Einstellungen und Erwartungen der Generation Y

Chance für Ausbildungsbetriebe

Unternehmen sollten zukünftig stärker um die Eltern und Freunde der Jugendlichen werben und verstärkt 'Social Networks' nutzen.

Die Generation Y (d. h. Geburtsjahrgänge nach 1980), welche die ausbildungsrelevante Zielgruppe darstellt, stellt Arbeitgeber vor neue Herausforderungen hinsichtlich ihrer Gewinnung und Bindung an das Unternehmen. Der Grund hierfür besteht in den veränderten Werten, Zielen und Erwartungen dieser Generation im Vergleich zu den vorherigen Generationen (vgl. u. a. die Shell-Jugendstudie):

- » Hoher Stellenwert von Familie und Freunden – 76 % bewerten die Familie als wesentlichen Bestandteil für ein glückliches Leben, 77 % der 18- bis 21-Jährigen leben bei den Eltern
- » Hohe Bedeutung der Balance von Arbeits- und Freizeit – mit konkreten Auswirkungen auf die Ausbildung: 40 % der Azubis, die mangelnde Work-Life-Balance beklagen, denken über einen konkreten Wechsel des Ausbildungsberufes od. -betriebes nach (ansonsten nur 10 %)
- » Pragmatische und sehr zielstrebige Einstellung zu Beruf und Karriere - die Jugendlichen der Generation Y streben nach Selbstverwirklichung, dem Ziel, im Leben etwas zu erreichen, sowie nach Sicherheit. Entsprechend ist es ihnen wichtig, einen Berufsweg einzuschlagen, der ihren persönlichen Neigungen entspricht und in dem sie ihre persönlichen Karriereziele verfolgen können
- » Steigende Mobilität und sinkende Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber – abhängig insbesondere von der Qualität der Ausbildung und den Karriere- und Entwicklungschancen nach deren Abschluss
- » Umfassende Nutzung der neuen Medien nicht nur als Informations- sondern insbesondere als Kommunikationsinstrument – diese Generation hat sich die Mediennutzung nicht angeeignet, sondern ist mit ihr aufgewachsen (Digital Natives)
- » Hohes Selbstbewusstsein – zunehmend auch geprägt von der öffentlichen Diskussion um Nachwuchs als knappes Gut

Die Generation Y stellt also hohe Anforderungen an ihren Arbeitgeber. Neben flexiblen Arbeitszeiten und Spaß an der Arbeit betrifft dies insbesondere die Qualität der Berufsausbildung.

Laut BIBB variiert die Qualität der dualen Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden in Deutschland beträchtlich. Nur jeder Vierte schätzt die Ausbildung als gut ein, mehr als die Hälfte beurteilt sie als befriedigend, jeder Fünfte lediglich noch als ausreichend.

Bemängelt werden insbesondere die betriebliche Organisation der Ausbildung, das Lernklima sowie die inhaltliche/methodische Umsetzung der Ausbildung (u. a. mangelnde Planung, fehlendes Feedback). Zudem werden Defizite der Berufsschulen benannt, speziell eine mangelnde Ausstattung, unzureichendes Lehrpersonal sowie eine schlechte Kooperation zwischen Berufsschulen und Ausbildungsbetrieben.

Wollen Betriebe ihre Berufsausbildung als attraktives Qualifizierungsmodell im Wettbewerb gegenüber anderen Ausbildungsbetrieben und vollschulischen bzw. (fach-) hochschulischen Bildungsgängen positionieren, ist die Qualität der betrieblichen Berufsausbildung ein Schlüsselthema. Neben verbesserter Ausbildungsstandards und eines geeigneten Qualitätsmanagements ist insbesondere die Qualifizierung der Ausbilder von großer Bedeutung. Angesichts der Veränderungen in der Zielgruppe werden sich die Aufgaben und Rollen der Ausbilder wandeln (müssen) und die Anforderungen insbesondere hinsichtlich der überfachlichen Kompetenzen erheblich steigen.

Herausforderung für Ausbildungsbetriebe

Unternehmen werden gezielte Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierepfade nach Abschluss der Ausbildung anbieten müssen (Mitarbeiterbindung).

Die umfassende Nutzung der neuen Medien zur Ansprache der Zielgruppen (externes und internes Employer Branding) ist ein Muss.

Ausbildungsbetriebe werden die Qualität der Ausbildung erheblich verbessern und Ausbildungsinhalte wie Ausbilder an die junge Welt der Generation Y heranführen müssen.

V. Wirtschaftlicher Strukturwandel und neue Technologien

Technologischer Fortschritt und fortschreitender Strukturwandel hin zu sozialen und unternehmensbezogenen Dienstleistungen werden eine stetige Veränderung der Tätigkeitsfelder und Berufsbilder zur Folge haben. Der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften wird zwar primär im sog. tertiären Bereich steigen (Meister, Techniker, Fach-/Hochschulabsolventen), Engpässe sind allerdings vor allem bei abgeschlossenen Berufsausbildungen zu erwarten.

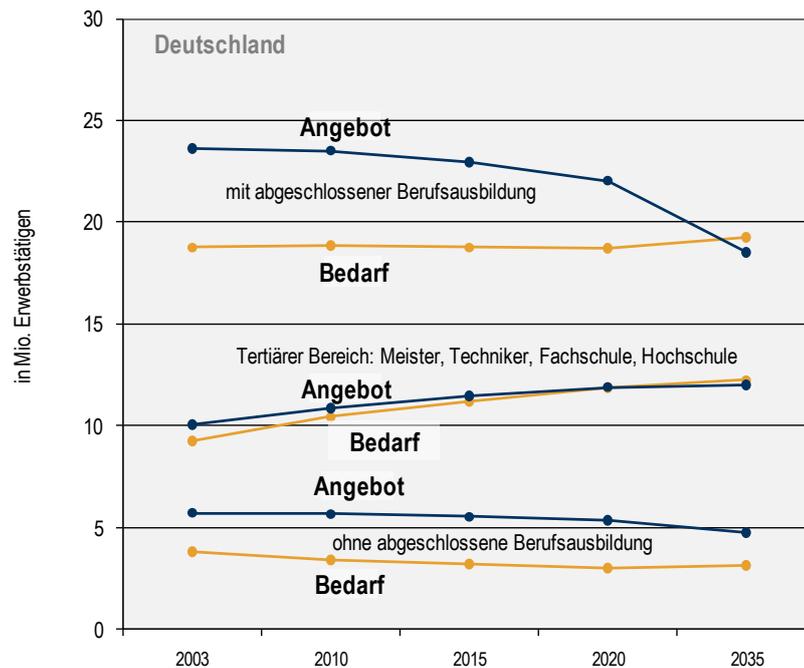


Abbildung 7: Prognose des Erwerbstätigenbedarfs/-angebots nach Qualifikation

Auch zukünftig werden Berufsbilder angepasst und neue Berufe entwickelt werden (müssen). Dies wird eine Veränderung der Anforderungen an die Ausbildungsinhalte und die Kompetenzen der Auszubildenden und Ausbilder zu Folge haben:

- » Stellenprofile (Aufgaben, Qualifikations- und Kompetenzanforderungen) müssen einerseits der Flexibilisierung und Dynamisierung betrieblicher Organisations- und Arbeitskonzepte und andererseits der heterogenen Zusammensetzung der Auszubildenden gerecht werden.
- » Manuelle Fertigkeiten werden zunehmend an Bedeutung verlieren, gleichzeitig werden überfachliche Kompetenzen an Bedeutung gewinnen:

Herausforderung für Ausbildungsbetriebe

Unternehmen werden die Ausbildung verstetigen und an den mittelfristigen Bedarfen ausrichten müssen.

- Problemlösungskompetenzen (z. B. analytisches Denken)
- Soziale und insbesondere kommunikative Kompetenzen
- Eigenverantwortung in der projektzentrierten Arbeitsorganisation
- Kooperationsfähigkeit zur Arbeit in interdisziplinären Teams
- Selbstorganisation in flexibilisierten Unternehmensorganisationen

- Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit und lebenslange Lernfähigkeit zur erfolgreichen Gestaltung der diskontinuierlichen Erwerbsbiographie

Der wachsende Spagat zwischen den quantitativen und qualitativen Personalbedarfen und dem Angebot an Auszubildenden am Markt erfordert von Ausbildungsunternehmen, dass sie Abstriche bei den Anforderungen an die Bewerber vornehmen. Ausbildungsunternehmen sollten aus diesem Grund Konzepte entwickeln, um lernschwächere oder weniger qualifizierte Auszubildende während der Ausbildung zu unterstützen. Gleichzeitig sollte eine stärkere Leistungsdifferenzierung stattfinden, so dass höher qualifizierte Auszubildende entsprechende Förderung erfahren.

VI. Internationalität und Globalisierung

Die zunehmende Internationalisierung der deutschen Wirtschaft und die Globalisierung (fast) aller Lebensbereiche haben vielfältige Implikationen für die betriebliche Ausbildung, die sich hinsichtlich Chancen und Anforderungen noch gar nicht zuverlässig beurteilen lassen. Zudem sind gerade hierbei branchen-, berufsbild- und unternehmensspezifische Unterschiede zu berücksichtigen.

Chance Internationalität

Auslandseinsätze während der Ausbildung machen Ausbildungsbetriebe attraktiv.

In vielen Ausbildungsberufen wird ‚Internationalität‘ eine wachsende Rolle spielen:

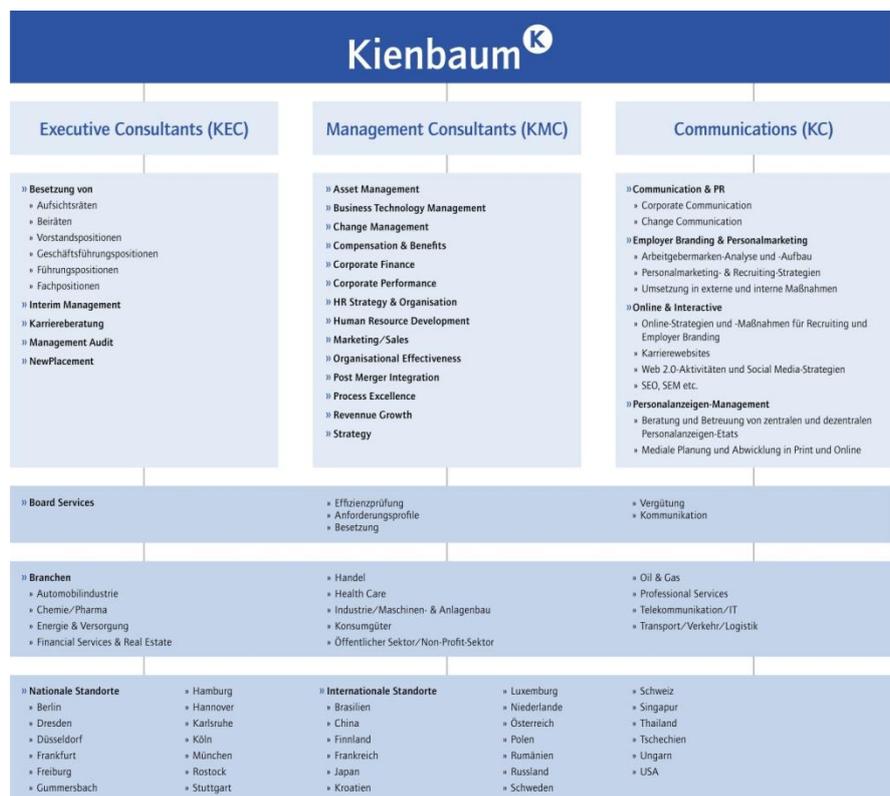
- » Interkulturelle Kompetenzen sowie Sprachkenntnisse als Ausbildungsinhalte
- » Vermittlung von (beruflichen) Auslandserfahrungen
- » Flexibilität und Mobilität der Bewerber z. B. für befristete Entsendungen ins Ausland

Als Antwort auf die demographisch bedingten Engpässe an Bewerbern versuchen einige Unternehmen bereits, Auszubildende aus dem Ausland anzuwerben (z. B. polnische Jugendliche in Brandenburg). Das Potenzial dürfte allerdings begrenzt sein, da innerhalb der EU viele Länder vergleichbare demographische Probleme haben werden und eine Rekrutierung von Auszubildenden aus Ländern außerhalb der EU durch rechtliche Rahmenbedingungen und die Rückkehrproblematik begrenzt wird.

Eine Verlagerung der Ausbildung in andere Länder wird für einzelne international tätige Unternehmen eine Chance beinhalten, die klassische duale Ausbildung findet allerdings Grenzen in fehlenden Rahmenbedingungen (z. B. Berufsschulen, anerkannte Abschlüsse), zumindest für eine spätere Bedarfsdeckung in Deutschland.

Allerdings stellt sich im Gegenzug durchaus die Frage, wie weit die Attraktivität von Ausbildungsbetrieben zukünftig auch vom Kriterium ‚Internationalität‘ abhängig sein wird (z. B. Möglichkeiten zu Auslandseinsätzen im Rahmen der betrieblichen Berufsausbildung). Laut der Shell Jugendstudie 2010 verbinden bereits heute vier von fünf Jugendlichen mit der Globalisierung die Freiheit, in der ganzen Welt reisen, studieren oder arbeiten zu können. Entsprechend steigt der Wunsch nach einer Tätigkeit im Ausland bzw. nach einer befristeten Entsendung während oder nach Abschluss der betrieblichen Berufsausbildung. Zumindest für eine begrenzte Zeit können sich Unternehmen dies zur Profilierung und Differenzierung im Employer Branding zu Nutze machen.

Kienbaum – Ihr kompetenter Partner



Kienbaum berät Unternehmen, Institutionen und Verbände über die gesamte Wertschöpfungskette:

Executive Search | Management Consulting | Communications

Kienbaum verbindet hohe Kompetenz in allen HR-Fragen mit einer tiefen Expertise im Bereich der klassischen Managementberatung. Diese einzigartige Kombination erlaubt es uns, für unsere Klienten die richtigen Antworten auf aktuelle Herausforderungen zu geben.

Wir gehören zu den Branchenführern der Beratung in Europa. In Deutschland sind wir Marktführer bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften (Executive Search) und der Personalentwicklung inklusive der Vergütungsberatung (Human Resource Management) und gehören zu den führenden Managementberatungen.

Als kompetenter und innovativer Partner mit einem kooperativen Beratungsansatz integrieren wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Kunden in unsere Beratungsprozesse und -instrumente. Wir beteiligen sie an der Entwicklung von Problemlösungen und legen auf diese Weise Kreativitätspotenziale frei. Diese Human-Resource Orientierung ist der entscheidende Faktor für unseren Beratungserfolg. Wir unterstützen Unternehmen auf ganzer Breite und steigern so messbar und nachhaltig den Wert unserer Kundenunternehmen.

Gesamtverantwortung



Paul M. Kötter

Director & Partner

HR Strategie & Organisation

Kienbaum Management Consultants

Fon +49 30 88 01 98-25

Fax +49 30 88 01 98-66

paul.koetter@kienbaum.de

Verfasser des Beitrags



André Fortange

Principal/Bereichsleiter

HR Strategie & Organisation /
Talent Management

Kienbaum Management Consultants

Fon +49 22 61 70 35-95

Fax +49 22 61 70 36-80

andre.fortange@kienbaum.de



Laura Chmielarski

Consultant

HR Strategie & Organisation /
Talent Management

Kienbaum Management Consultants

Fon +49 511 302 69 28

Fax +49 511 302 69 99

laura.chmielarski@kienbaum.de

Standorte

Deutschland

Kienbaum Management Consultants
GmbH

Potsdamer Platz 8
10117 Berlin

Fon: +49 30 88 01 98-0

hrm@kienbaum.com

Österreich

Kienbaum Beratungen GmbH Wien
Tuchlauben 8

1010 Wien

Fon: +43 1 533 51 88-22

vienna@kienbaum.com

Schweiz

Kienbaum AG
Leutschenbachstrasse 95
8050 Zürich

Fon: +41 44 386 40-40

zurich@kienbaum.ch