

Unterschiedliche Wege – ein Ziel: Wie Betriebe Auszubildende rekrutieren

► „Knappes Gut AZUBI“ titelte die Technology Review im Dezember 2009. Immer öfter finden sich solche Meldungen in der Presse, mit denen auf die Folgen des demografischen Wandels, auf rückläufige Schulabsolventen- und Ausbildungsplatzbewerberzahlen sowie deshalb unbesetzt bleibende Lehrstellen hingewiesen wird. Da sich der demografische Einbruch in nächster Zeit noch weiter fortsetzen wird, stellt sich die Frage, was Betriebe tun, um an dieses „knappe Gut“ heranzukommen. Im Beitrag richtet sich der Blick auf den Beginn der Lehrstellenbesetzung – die Anwerbung potenzieller Bewerber/-innen – und die dabei von Betrieben eingeschlagenen Strategien.

Bewerberansprache gewinnt an Bedeutung

Von der Entscheidung, einen Ausbildungsplatz anzubieten, bis zum Eintritt des Jugendlichen in den Betrieb vergeht in der Regel ein längerer Zeitraum. Dieser lässt sich in verschiedene Phasen einteilen, von denen jede durch spezifische Aufgaben im Zusammenhang mit der Besetzung des Ausbildungsplatzes gekennzeichnet ist (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1 Prozessverlauf der Besetzung von Ausbildungsstellen



Quelle: In Anlehnung an DGfP (2004, S. 15)

Bislang standen Ausbildungsbetriebe vorwiegend vor der Aufgabe, aus zahlreichen Bewerbungen um einen Ausbildungsplatz die Jugendlichen auszuwählen, die die gewünschten Anforderungen am besten erfüllen. Aufgrund rückläufiger Schulabgängerzahlen wird in Zukunft die Frage in den Vordergrund treten, wie Betriebe Ausbildungsplatzbewerber/-innen gewinnen können. Dass sich die eingespielten Formen der Rekrutierung verändern müssen, legt u. a. eine Studie von GERICKE/KRUPP/TROLTSCH (2009) nahe. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Wege, die Betriebe einschlagen, um Auszubildende zu finden, einen deutlichen Einfluss darauf haben, Lehrstellen besetzen zu können. Besetzungsschwierigkeiten zeigten sich insbesondere dann, wenn Betriebe nur wenige Rekrutierungswege nutzen und hierbei vorrangig auf die Meldung freier Lehrstellen bei Arbeitsagenturen und Kammern setzen.

Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend die betrieblichen Rekrutierungspraktiken genauer in den Blick genommen. Es wird untersucht, welche Strategien Betriebe anwenden, um potenzielle Auszubildende für sich zu gewinnen. Hierzu wird auf Daten von 1.068 Ausbildungsbetrieben zurückgegriffen, die im Rahmen einer Ende 2008 vom BIBB durchgeführten, repräsentativ angelegten Betriebsbefra-

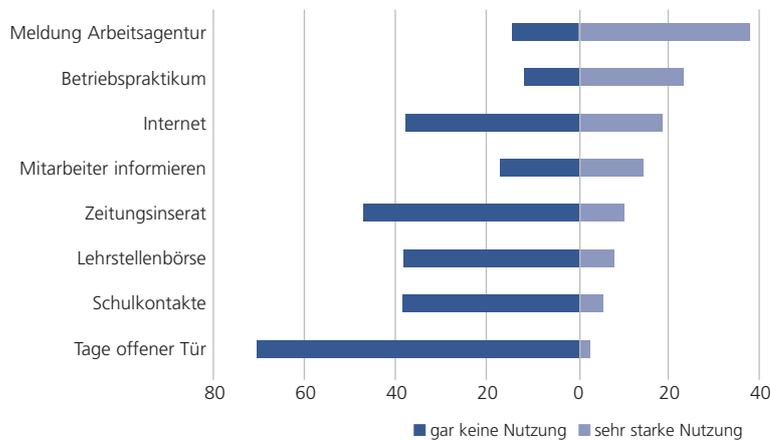
MARGIT EBBINGHAUS

Dipl.-Psych., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Berufsbildungsangebot und -nachfrage/Bildungsbeteiligung“ im BIBB

Tabelle 1 Design der Betriebsbefragung

Grundgesamtheit	Alle Betriebe des sekundären, tertiären und öffentlichen Sektors, die mindestens in einem der Jahre 2005, 2006 oder 2007 einen Auszubildenden gemäß BBiG/HWO beschäftigten
Basis	Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit (BA), Stand 30.06.2007
Stichprobenziehung	Disproportional nach Betriebsgröße und Wirtschaftsbereich geschichtete Stichprobe
Datenerhebung	Schriftlich-postalische Befragung nach vorgeschaltetem Telefon-Screening
Zielpersonen	Betriebliche Ausbildungsleiter/-innen bzw. -verantwortliche
Gewichtung	Anpassung an die Verteilung in der Grundgesamtheit im Hinblick auf Betriebsgröße und Wirtschaftsbereich
Details	EBBINGHAUS (2009)

Abbildung 2 Nutzung verschiedener Rekrutierungswege (alle Betriebe; Angaben in Prozent)



Antwortkategorien „gar nicht“ und „sehr stark“ der insgesamt sechsstufigen Antwortskala

gung erhoben wurden (vgl. Tab. 1). Die Daten umfassen neben Informationen zu betrieblichen Strukturmerkmalen Angaben

- zur Nutzung von acht Anwerbe- bzw. Rekrutierungswegen¹,
- zum Beginn der Rekrutierungsphase sowie
- zu Schwierigkeiten im Zuge der Lehrstellenbesetzung.

Nutzung von Rekrutierungswegen

Betriebe nutzen die einzelnen Rekrutierungswege mit äußerst unterschiedlicher Intensität (vgl. Abb. 2). Die Meldung offener Ausbildungsstellen bei der Arbeitsagentur stellt dabei das mit Abstand am intensivsten genutzte Instrument der Bergewinnung dar. Das deutlich veränderte Informationsverhalten vor allem der jüngeren Generation macht sich bei der Anzeigenschaltung bemerkbar. Das Internet hat

¹ Aus den in der einschlägigen Fachliteratur (u. a. BREISIG 2005) benannten Rekrutierungswegen wurden nur solche berücksichtigt, die für Ausbildungszusammenhänge angemessen sind und zudem voraussetzen, dass die Betriebe selbst aktiv werden. Initiativbewerbungen gehören dementsprechend nicht zu Rekrutierungswegen im hier verstandenen Sinne.

dem „klassischen“ Zeitungsinserat eindeutig den Rang abgelaufen, um Jugendliche über Ausbildungsmöglichkeiten zu informieren. Gleichwohl sehen jeweils rund die Hälfte der Betriebe gänzlich davon ab, ausbildungsinteressierte Jugendliche über Texte – unabhängig von der Art des Mediums – zu erreichen. Wege, mit Jugendlichen direkt in Kontakt zu treten, werden mit Ausnahme des Betriebspraktikums generell zurückhaltend genutzt. So verzichteten über drei Viertel der Betriebe völlig darauf, sich der Zielgruppe durch Tage der offenen Tür als Ausbildungsbetrieb zu präsentieren. Sehr intensiv setzen dieses Instrument nicht einmal drei Prozent ein.

Der Rückgriff auf die unterschiedlichen Rekrutierungswege variiert deutlich mit der Betriebsgröße. Kleinere Betriebe sind generell zurückhaltender, was die Ansprache potenzieller Auszubildender anbelangt. Außer der Meldung freier Lehrstellen bei der Arbeitsagentur wird kein anderes Rekrutierungsinstrument von mehr als einem Viertel der kleineren Betriebe intensiv genutzt. Im Gegenteil: Ein erheblicher Teil der Kleinbetriebe lässt die meisten der sich bietenden Möglichkeiten gänzlich außen vor. Demgegenüber agieren größere Betriebe wesentlich offensiver. Vor allem von den Großbetrieben schließen nur wenige eine Option komplett aus.

Vier unterschiedliche Rekrutierungsstrategien

Bislang wurden die Rekrutierungswege einzeln betrachtet. Letztendlich nutzen Betriebe gleichzeitig mehrere Rekrutierungswege, um Ausbildungsplatzbewerber/-innen anzusprechen. Unterschiede können allerdings zwischen den Betrieben dahingehend bestehen, welchen Rekrutierungswegen sie den Vorzug geben und welche sie eher nachrangig nutzen. Anders formuliert: Wie sich die Nutzung der einzelnen Wege zu einer Gesamtstrategie der Rekrutierung fügt, variiert.

Eine Möglichkeit, solche Rekrutierungsstrategien zu identifizieren, besteht in der Anwendung clusteranalytischer Verfahren (vgl. Kasten). Mittels dieser Verfahren ließen sich unter den befragten Betrieben vier Cluster ausmachen, die

Clusteranalysen

Mit clusteranalytischen Verfahren lässt sich herausfinden, ob sich die Befragten in Gruppen (= Cluster) einteilen lassen. Die Aufteilung in Gruppen erfolgt dabei i. d. R. dergestalt, dass sich die Befragten innerhalb der Gruppen hinsichtlich der interessierenden Merkmale sehr ähneln, zwischen den Gruppen jedoch deutliche Unterschiede bestehen.

Im vorliegenden Fall wurde clusteranalytisch untersucht, ob sich die Betriebe aufgrund von Ähnlichkeiten der von ihnen angewandten Rekrutierungsstrategien in Gruppen einteilen lassen. Die Anzahl der Cluster wurde über eine hierarchische Clusteranalyse nach dem Ward-Verfahren ermittelt. Die Zuordnung der Betriebe zu den Clustern erfolgte über eine Clusterzentrenanalyse nach dem k-means-Algorithmus (vgl. u. a. BACHER 2002).

jeweils durch eine spezifische Vorgehensweise bei der Bewerberfindung charakterisiert sind.

Das erste Cluster fasst knapp ein Viertel aller Betriebe zusammen (vgl. Tab. 2). Die Rekrutierungsstrategie dieser Gruppe wird von Wegen dominiert, über die mittelbar bzw. nicht persönlich mit den potenziellen Auszubildenden Kontakt aufgenommen wird, und zwar vorwiegend vermittelt über das Internet, die Zeitung und die Arbeitsagentur (vgl. Abb. 3). Wege, sich den Jugendlichen direkt und unmittelbar als Ausbildungsbetrieb vorzustellen – wie etwa über Präsentationen in Schulen und bei Lehrstellenbörsen – sind in dieser Gruppe hingegen deutlich unterrepräsentiert. Insofern verfolgen Betriebe des Clusters I eine *mittelbar-distanzierte* Rekrutierungsstrategie.

Die Betriebe des mit gut 50 Prozent mit Abstand größten Clusters II sind insgesamt eher defensiv in ihrem Rekrutierungsverhalten. Abgesehen von Betriebspraktika setzen sie alle anderen Rekrutierungswege weniger intensiv ein als der „durchschnittliche Betrieb“ (Null-Linie in Abb. 3). Gleichwohl lässt sich erkennen, dass sie – im Unterschied zu Cluster I – der direkten und persönlichen Ansprache tendenziell den Vorzug vor mittelbaren Kontakten geben. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Rekrutierungsstrategie des Clusters II als *defensiv-persönlich* charakterisieren.

Das dritte Cluster vereint ein Sechstel der Betriebe. Betriebe dieses Clusters engagieren sich insgesamt etwas stärker als der Durchschnitt, um Bewerber/-innen zu akquirieren. Lediglich die Nutzung von Zeitungsinserten ist in diesem Cluster unterrepräsentiert. Ihre Rekrutierungsstrategie lässt sich damit als *mäßig-offensiv* charakterisieren.

Das Cluster IV ist mit gut sieben Prozent der Betriebe das kleinste. Es umfasst Betriebe, deren Engagement bei der Bewerberansprache noch über das der Betriebe aus Cluster III hinausgeht. Vor allem bei den direkten Vorgehensweisen – Präsentationen im Rahmen von Schulveranstaltungen, Lehrstellenmessen und Tagen der offenen Tür – geht ihr Engagement deutlich über das der anderen Betriebe hinaus. Damit verfolgen diese Betriebe eine *offensiv-engagierte* Rekrutierungsstrategie.

Welche Betriebe verfolgen welche Rekrutierungsstrategien?

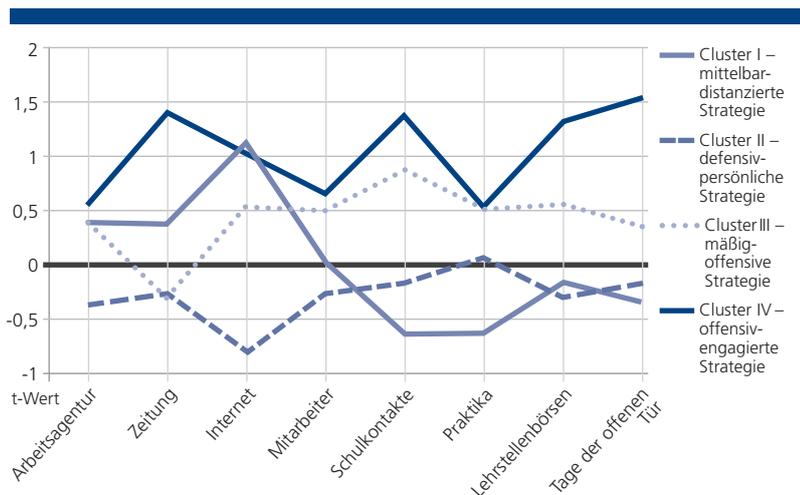
Bei der oben vorgenommenen Betrachtung der einzelnen Rekrutierungswege zeigten sich Zusammenhänge zwischen der Intensität, mit der sie genutzt werden, und der Betriebsgröße. Nun soll untersucht werden, inwieweit sich die Betriebsgröße – sowie weitere Strukturmerkmale – auch auf die Rekrutierungsstrategie insgesamt auswirkt. Hierfür wurden eindimensionale Chi-Quadrat-Tests gerechnet, mit denen für jede Betriebsgrößenklasse – und analog für die Kategorien der beiden weiteren berücksichtigten Strukturmerkmale – geprüft wurde, ob sich Betriebe der jeweiligen Größenklasse anders als die Gesamtstichprobe auf die vier

Tabelle 2 Clusterzugehörigkeit nach ausgewählten Strukturmerkmalen (Angaben in Zeilenprozent)

		Verteilungen				Eindimensionaler Chi2-Test*	
		Cluster I mittelbar-distanziert	Cluster II defensiv-persönlich	Cluster III mäßig-offensiv	Cluster IV offensiv-engagiert	χ^2	p
Alle Betriebe		24,3	51,6	16,8	7,2		
Betriebsgröße	unter 50 Beschäftigte	24,1	55,0	16,1	4,8	2.58	.462
	50 und mehr Beschäftigte	25,7	30,4	21,6	22,3	279.10	.000
Wirtschaftssektor	Sekundärer Sektor	18,4	55,0	20,2	6,3	18.92	.000
	Tertiärer Sektor	32,7	45,2	15,4	6,6	9.77	.021
	Öffentlicher Sektor	9,0	66,3	14,6	10,1	54.83	.000
Region	West	21,2	54,6	17,5	6,6	10.30	.016
	Ost (einschl. Berlin)	38,3	38,3	13,5	9,8	25.58	.000

* Erläuterung: Herangezogen wurden eindimensionale Chi2-Tests bei Annahme der Nicht-Gleichverteilung. Diese sind angezeigt, wenn aufgrund vorliegender Erkenntnisse eine bestimmte Verteilung erwartet werden kann. Im vorliegenden Fall ist dies die Verteilung der Gesamtstichprobe. Eindimensionale Chi2-Test prüfen, ob die tatsächliche Verteilung innerhalb einer Gruppe – etwa der Betriebe des sekundären Sektors – mit der erwarteten Verteilung übereinstimmt oder davon abweicht. Bei Signifikanzniveau (p) von .05 und kleiner ist davon auszugehen, dass die tatsächliche Verteilung statistisch bedeutsam von der erwarteten abweicht.

Abbildung 3 Normierte Rekrutierungsstrategien der identifizierten Clustern



Erläuterungen: Abgetragen sind die t-Werte. Dabei handelt es sich um normierte Mittelwertsabweichungen zwischen Cluster und Gesamtstichprobe bezogen auf die Nutzung der Rekrutierungswege, wobei die mittlere Nutzungsintensität in der Gesamtstichprobe auf „0“ gesetzt wird. Entsprechend geben negative Werte an, dass die Nutzung eines Rekrutierungsweges im Cluster mit geringerer Intensität erfolgt als in der Gesamtstichprobe. Positive t-Werte geben an, dass der Rekrutierungsweg im Cluster intensiver genutzt wird als in der Gesamtstichprobe.

identifizierten Cluster verteilen. Aus Tabelle 2 geht hervor, dass dies bei kleineren Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten nicht der Fall ist, wohl aber bei größeren Betrieben (50 und mehr Mitarbeiter/-innen). Letztere sind in dem Cluster mit einer *defensiv-persönlichen* Rekrutierungsstrategie (Cluster II) deutlich unterrepräsentiert und weisen einen klar überproportional großen Anteil an den *offensiv-engagiert* agierenden Betrieben (Cluster IV) auf. Auch der Wirtschaftssektor hat einen deutlichen Einfluss auf die Clusterzugehörigkeit, wobei sich hier vor allem Unterschiede in

Bezug auf die Cluster I und II zeigen. So sind Betriebe des sekundären und des öffentlichen Sektors im Cluster I unter- und im Cluster II überrepräsentiert. Das Gegenteil trifft hingegen auf Betriebe des tertiären Sektors zu. Bei der Differenzierung nach Regionen fällt vor allem auf, dass Betriebe aus den neuen Ländern in Cluster II deutlich, in Cluster III leicht unterrepräsentiert, hingegen in Cluster I – und tendenziell auch in Cluster IV – überrepräsentiert sind.

OFFENSIV SUCHENDE ERWARTEN HÖHEREN FACHKRÄFTEBEDARF

Es liegt nahe zu vermuten, dass die Art der Rekrutierungsstrategie in Beziehung zum erwarteten Fachkräftebedarf steht. Diese Vermutung bestätigt sich in den Analysen. Betriebe, die *mäßig-* oder *offensiv-engagiert* vorgehen (Cluster III und IV), um Ausbildungsplatzbewerber/-innen zu finden, rechnen für die nahe Zukunft signifikant häufiger mit einem hohen Fachkräftebedarf als Betriebe, die die beiden anderen Rekrutierungsstrategien verfolgen (24,9 % bzw. 32,1 % in den Clustern III bzw. IV gegenüber 20,0 % bzw. 22,7 % in den Clustern I bzw. II).² Hingegen gehen Betriebe, die auf *mittelbar-distanzierte* Weise versuchen, potenzielle Auszubildende anzuwerben (Cluster I), mit knapp zehn Prozent zwischen zwei- und siebenmal so häufig wie die Vergleichsgruppen davon aus, in nächster Zeit überhaupt keinen Bedarf an Fachkräften zu haben. Die Cluster unterschieden sich zudem deutlich darin, welche Bedeutung die eigene Ausbildung für die Deckung des erwarteten Fachkräftebedarfs hat. Für drei von vier Betrieben aus Cluster III (*mäßig-offensiv*) hat die eigene Ausbildung Priorität vor allen anderen Möglichkeiten, entstehendem Fachkräftebedarf zu begegnen. Im Cluster II (*defensiv-persönlich*) trifft dies auf zwei von drei Betrieben und in Cluster I (*mittelbar-distanziert*) auf gut jeden zweiten Betrieb zu. Im Cluster IV (*offensiv-engagiert*) sind es hingegen erstaunlicherweise nur vier von zehn Betrieben, die die eigene Ausbildung als „erstes Mittel der Wahl“ zur Fachkräftebedarfsdeckung sehen.

ENGAGIERTES VORGEHEN IMPLIZIERT AUCH FRÜHZEITIGEN SUCHBEGINN

Obwohl die eigene Ausbildung bei Betrieben aus Cluster IV (*offensiv-engagiert*) weniger bedeutsam für die Personalpolitik ist als bei den Vergleichsgruppen, steigen sie öfter als andere Betriebe mit einem großen zeitlichen Vorlauf in die Suche nach Auszubildenden ein. Rund 21 Prozent der Betriebe aus Cluster IV beginnen ein Jahr und länger vor Ausbildungsbeginn mit der Rekrutierung, bei den Vergleichsgruppen (Cluster I bis III) sind es nur zwischen vier und elf Prozent, die sich so frühzeitig nach potenziellen Auszubildenden umsehen.

² Zu berücksichtigen ist, dass die Erhebung zu einem Zeitpunkt durchgeführt wurde, zu dem sich die gegenwärtige Wirtschaftskrise erst abzeichnete.

Betriebe mit *mittelbar-distanzierter* und *mäßig-offensiver* Rekrutierungsstrategie treten mehrheitlich ein halbes bis ein ganzes Jahr, Betriebe mit *defensiv-persönlicher* Strategie zwischen drei und zwölf Monaten vor Ausbildungsbeginn in die aktive Suchphase ein.

Sind die vier Rekrutierungsstrategien unterschiedlich erfolgreich?

Eine interessante Frage ist nun, ob sich die identifizierten Rekrutierungsstrategien als unterschiedlich effektiv erweisen. Dieser Frage wird abschließend anhand von Auskünften der Betriebe über Schwierigkeiten, die im Zuge der Lehrstellenbesetzung aufgetreten sind, nachgegangen. Gefragt wurde u. a. danach, ob überhaupt genügend Bewerber gewonnen werden konnten, inwieweit sich darunter hinreichend geeignet erscheinende Jugendlichen befanden, ob eingeladene Bewerber/-innen dem Vorstellungsgespräch fernblieben sowie danach, ob angebotene Lehrstellen unbesetzt bleiben mussten (vgl. Tab. 3).

Die Befunde sind interessant und überraschend zugleich. Denn wie aus Tabelle 3 hervorgeht, haben vor allem Betriebe, die sehr engagiert rekrutieren (insbesondere Cluster IV), wesentlich häufiger mit Problemen bei der Lehrstellenbesetzung zu kämpfen, als Betriebe, die kein so großes Engagement zeigen (vor allem Cluster II). Besonders massiv sind die Unterschiede, was das Fernbleiben eingeladener Bewerber vom Vorstellungsgespräch betrifft. *Offensiv-engagiert* rekrutierende Betriebe (Cluster IV) sehen sich mehr als doppelt so häufig wie der Durchschnitt der Betriebe von diesem Problem betroffen. Zudem bleiben bei ihnen drei- bis viermal häufiger angebotene Lehrstellen unbesetzt als bei allen anderen Betrieben.³ Haben sie eine Lehrstelle jedoch erst einmal besetzt, werden bei ihnen eingegangene Auszubildenden nicht häufiger als im Mittel aller Betriebe wieder vorzeitig gelöst. Dieses Problem tritt vielmehr bei *mäßig-offensiv* rekrutierenden Betrieben (Cluster I) überproportional häufig auf.

Insgesamt vergleichsweise selten berichten allein Betriebe, die bei der Bewerbersuche *defensiv-persönlich* vorgehen (Cluster II), über Besetzungsprobleme.

³ Angemerkt werden muss an dieser Stelle jedoch, dass nur danach gefragt wurde, ob überhaupt Vakanzen bestehen bleiben, nicht jedoch danach, welcher Anteil der angebotenen Lehrstellen unbesetzt bleibt. Zudem ist zu berücksichtigen, dass in Cluster IV größere Betriebe überrepräsentiert sind. Da größere Betriebe i. d. R. auch – zahlenmäßig – mehr Ausbildungsstellen anbieten als kleinere, ist hier die Wahrscheinlichkeit größer, dass Bewerber/-innen dem Vorstellungsgespräch fernbleiben oder eine Lehrstelle unbesetzt bleibt. Dafür spricht auch, dass in Cluster II, in dem kleinere Betriebe überrepräsentiert sind, nur vergleichsweise selten Lehrstellen unbesetzt bleiben.

Tabelle 3
Zusammenhänge zwischen Rekrutierungsstrategien und Schwierigkeiten bei der Lehrstellenbesetzung (Angaben in Prozent)

		Verteilungen					Zweidimensionaler Chi2-Test*	
		gesamt	Cluster I mittelbar-distanziert	Cluster II defensiv-persönlich	Cluster III mäßig offensiv	Cluster IV offensiv-engagiert	χ^2	p
Es gab zu wenig Bewerber. (N = 1.026)	ja	17,0	21,7	15,2	15,2	17,3	5.5	.139
	nein	83,0	78,3	84,8	84,8	82,7		
Es gab zu wenig geeignete Bewerber. (N = 1.050)	ja	55,8	58,3	53,3	57,1	62,2	3.32	.345
	nein	44,2	41,7	46,7	42,9	37,8		
Bewerber kamen nicht zum Vorstellungsgespräch. (N = 1.032)	ja	33,7	43,2	25,7	26,6	74,3	84.31	.000
	nein	66,3	56,8	74,3	73,4	25,7		
Ausbildungsplätze wurden nicht angetreten. (N = 1.041)	ja	14,2	18,9	8,7	18,8	27,0	30.86	.000
	nein	85,8	81,1	91,3	81,2	73,0		
Ausbildungsverträge wurden vorzeitig gelöst. (N = 1.041)	ja	27,7	26,3	25,3	38,0	25,7	11.02	.012
	nein	72,3	73,7	74,7	62,0	74,3		
Angebote Ausbildungsplätze blieben unbesetzt. (N = 1.059)	ja	15,5	20,0	12,1	10,0	38,4	47.18	.000
	nein	84,5	80,0	87,9	90,0	61,6		

* **Erläuterung:** Der zweidimensionale Chi2-Test stellt eine Erweiterung des eindimensionalen Tests dar. Der Test prüft, ob ein statistischer Zusammenhang zwischen den zwei betrachteten Merkmalen besteht; im vorliegenden Fall also zwischen der Clusterzugehörigkeit und dem Auftreten einer Schwierigkeit bei der Lehrstellenbesetzung. Bei Signifikanzniveaus (p) von .05 und kleiner kann ein solcher Zusammenhang angenommen werden.

Rekrutierungsverhalten als Reaktion auf Veränderungen am Ausbildungsmarkt

Die Entwicklungen auf dem Ausbildungsmarkt sind noch nicht dramatisch, legen aber nahe, die Besetzungsproblematik ernst zu nehmen, zumal sie sich demografisch bedingt in absehbarer Zukunft verschärfen dürfte. Damit gewinnt die Anwerbung von zukünftigen Auszubildenden an Bedeutung. Aus den Selbstauskünften der Betriebe geht nun hervor, dass sie bei der Rekrutierung von Auszubildenden sehr unterschiedliche Strategien anwenden. Das Spektrum reicht von Vorgehensweisen, die insgesamt eher schmal und weniger tatkräftig aufgestellt sind, bis hin zu Strategien, in die die verschiedenen Betrieben zur Bewerbergewinnung offen stehenden Möglichkeiten mit vergleichsweise hoher Intensität einfließen. Dass letzteres Rekrutierungsverhalten nur von einem relativ kleinen Teil der Betriebe gezeigt wird, die Mehrheit hingegen deutlich legerer an die Bewerbergewinnung herangeht, lässt sich dadurch erklären, dass der Umbruch auf dem Ausbildungsmarkt gerade erst einsetzt und verschärfte Wettbewerbssituationen zwischen Betrieben bislang nur bestimmte Regionen bzw. Branchen betreffen (vgl. GERICKE u. a. 2008). Damit stellt sich auch der zunächst irritierende Befund zu Zusammenhängen zwischen Rekrutierungsstrategien und Schwierigkeiten im Besetzungsprozess in einem anderen Licht dar. Die bei sehr engagiertwerbenden Betrieben häufiger auftretenden Besetzungsprobleme erscheinen vor diesem Hintergrund eher als Auslöser für das eingeschlagene Rekrutierungsverhalten und nicht als sein Ergebnis. Dafür spricht auch, dass dieses Rekrutierungsverhalten bei Betrieben in den ostdeut-

schen Ländern – d. h. Regionen, in denen demografische Einbrüche schon deutlich zu spüren sind – etwas häufiger zu finden ist. Bislang ist der Erkenntnisstand zu betrieblichen Rekrutierungsstrategie allerdings noch zu dünn, um ihre Erscheinungsbilder umfassend erklären zu können. Neben betrieblichen Strukturmerkmalen, die sich hier ebenso wie bei GERICKE/KRUPP/TROLTSCH (2009) als bedeutsam erwiesen, spielen sicherlich auch wirtschafts- und arbeitsstrukturelle sowie konjunkturelle Faktoren eine Rolle. Aber auch die Erwartungen von Jugendlichen an Berufsbildungsangebote und an die anschließende Verwertbarkeit der erworbenen Abschlüsse bzw. Qualifikationen am Arbeitsmarkt dürften Einfluss auf das Anwerbeverhalten ausbildender Betriebe haben. ■

Literatur

- BACHER, J.: *Clusteranalyse*. 2. Auflage. München 2002
- Backhaus, K. u. a.: *Multivariate Analysemethoden*. 11. Auflage. Berlin 2006
- BREISIG, TH.: *Personal*. Herne 2005
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG (DGFP) e. V. (Hrsg.): *Berufsausbildung in der Praxis*. Ausgabe 7/2004. Ergebnisse des Arbeitskreises „Berufsausbildung“. Düsseldorf 2004
- EBBINGHAUS, M.: *Ideal und Realität betrieblicher Ausbildungsqualität. Sichtweisen ausbildender Betriebe*. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn 2009 – URL: www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/2276 (Stand: 22.03.2010)
- GERICKE, N.; KRUPP, TH.; TROLTSCH, K.: *Unbesetzte Ausbildungsplätze – warum Betriebe erfolglos bleiben*. Ergebnisse des BIBB-Ausbildungsmonitors. BIBB Report 10/2009 – URL: www.bibb.de/de/52233.htm (Stand: 22.03.2010)
- GERICKE, N. u. a.: *Die aktuelle Situation auf dem Ausbildungsmarkt in den neuen Ländern*. Bonn 2008