

## Inhalt

- ▶ Betrieben gehen die Bewerber/-innen aus
- ▶ Rekrutierungskanäle – ein dynamisches Feld
- ▶ Viele Tipps – wenige Fakten
- ▶ Datenbasis
- ▶ Betriebspraktika und Meldungen bei der Arbeitsagentur sind Hauptrekrutierungskanäle
- ▶ Suche nach Bewerberinnen und Bewerbern erfolgt meist auf mehreren Wegen
- ▶ Rekrutierungsstrategie – Schwerpunktsetzungen variieren
- ▶ Führen unterschiedliche Rekrutierungsintensitäten und -strategien zu unterschiedlichen Erfolgen?
  - ▶ Deskriptive Annäherung an eine Antwort
  - ▶ Absicherung über vertiefende Analysen
  - ▶ Viele Beziehungen zwischen Strukturmerkmalen und Erfolgen
  - ▶ Das Vorgehen bei der Rekrutierung ist eigenständig bedeutsam
- ▶ Fazit: Direkte Wege sind aufwendig, aber lohnend
- ▶ Literaturverzeichnis

Margit Ebbinghaus | Christian Gerhards | Philipp Heyer | Sabine Mohr

## Viel hilft viel?! – Welche Wege Betriebe nutzen, um Ausbildungsplatzbewerber/-innen zu finden, und wie erfolgreich sie damit sind<sup>1</sup>

Auf dem Ausbildungsmarkt wird es für Betriebe zunehmend eng. Die Anzahl ausbildungssuchender Jugendlicher ist seit Jahren rückläufig, was es für mehr und mehr Betriebe zu einer Herausforderung werden lässt, die angebotenen Ausbildungsplätze zu besetzen. Das wirft die Frage auf, wie Betriebe vorgehen, um Ausbildungsplatzbewerber/-innen für sich zu gewinnen. Zur Beantwortung dieser Frage nimmt der vorliegende BIBB Report die von Betrieben genutzten Rekrutierungswege in den Blick. Es zeigt sich, dass sowohl die Anzahl als auch die Art genutzter Rekrutierungswege damit zusammenhängen, ob Betriebe viele Bewerbungen erhalten und alle Ausbildungsplätze besetzen können.

### ▶ Betrieben gehen die Bewerber/-innen aus

Wie kommen wir an neue Auszubildende? Vor dieser Frage stehen heutzutage zahlreiche Betriebe. Denn selbst auszubilden,<sup>2</sup> um den Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften zu decken, ist für Betriebe zwar nach wie vor ein wichtiger Weg (vgl. WENZELMANN/SCHÖNFELD 2022, S. 175ff.), zu welchem es zudem oft kaum Alternativen gibt (vgl. ebd., S. 163ff.; EBBINGHAUS 2018). Diesen Weg dann aber auch zu beschreiten, wird für die Betriebe immer schwieriger. Das zeigt sich insbesondere an der steigenden Zahl unbesetzter betrieblicher Ausbildungsstellen. Diese hat sich innerhalb der letzten zehn Jahre verdoppelt und erreichte im Jahr

<sup>1</sup> Wir danken unserer Kollegin Kathrin Weis für die zahlreichen konstruktiven Hinweise zum Manuskript.

<sup>2</sup> Mit Ausbildung ist im vorliegenden BIBB Report grundsätzlich die Berufsausbildung nach Berufsbildungsgesetz/Handwerksordnung (Duale Berufsausbildung) gemeint.

2022 mit rund 68.900 unbesetzten Ausbildungsstellen einen neuen Höchststand (vgl. CHRIST u. a. 2023, S. 10). Damit blieben 2022 rund 13 Prozent aller betrieblichen Ausbildungsplatzangebote unbesetzt; zehn Jahre zuvor waren es rund sechs Prozent (vgl. ebd., S. 3). Und auch wenn das Ausmaß der Besetzungsschwierigkeiten zwischen Branchen und Betrieben unterschiedlicher Größe variiert – besonders betroffen sind Kleinst- und Kleinbetriebe sowie Betriebe aus dem Bereich Nahrung und Genuss (vgl. MOHR 2022, S. 191ff.; JOST 2022, S. 39ff.) – hat sich die Problemlage übergreifend verschärft und betrifft inzwischen auch solche Bereiche, in denen es bis vor wenigen Jahren noch relativ selten vorkam, dass Ausbildungsplätze nicht besetzt werden konnten – wie etwa in der öffentlichen Verwaltung (vgl. ebd.).

Dass Ausbildungsplätze nicht besetzt werden können, führten und führen Betriebe sehr häufig auf die fehlende Eignung der Bewerber/-innen zurück (vgl. DIHK 2014, S. 10; 2018, S. 6; 2022, S. 8; ULLRICH/BÖCKER 2023, S. 46). Mittlerweile sehen sich Betriebe aber auch immer öfter damit konfrontiert, dass bei ihnen entweder zu wenig oder überhaupt keine Bewerbungen mehr eingehen (vgl. ECKELT u. a. 2020, S. 15; BIBB 2019, S. 1; MOHR/TROLTSCH/GERHARDS 2015, S. 4). 2022 gab über ein Drittel der vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) befragten Betriebe mit unbesetzten Ausbildungsplätzen an, nicht eine einzige Bewerbung für die Ausbildungsangebote erhalten zu haben; zehn Jahre zuvor war es noch weniger als ein Fünftel (vgl. DIHK 2014, S. 10; 2022, S. 8).

Der Mangel an Bewerbungen kann verschiedene Ursachen haben (vgl. NIEDERALT 2004). Neben der demografisch bedingt sinkenden Zahl junger Menschen ist die Nachfrage jugendlicher nach betrieblichen Ausbildungs-

möglichkeiten seit längerem rückläufig (vgl. CHRIST u. a. 2023, S. 33). Zum Bewerbungsmangel beitragen kann auch, dass die Ausbildungen nicht in den Berufen, Betrieben oder Regionen angeboten werden, für die sich ausbildungssuchende Jugendliche interessieren (ebd., S. 14ff.). Nicht auszuschließen ist zudem, dass Informationen über Ausbildungsplatzangebote bei der Zielgruppe nicht ankommen. Letzteres wirft die Frage auf, über welche und wie viele Informations- bzw. Rekrutierungskanäle Betriebe derzeit ihr Ausbildungsangebot am Ausbildungsmarkt präsentieren und wie erfolgreich sie damit sind. Der vorliegende BIBB Report bearbeitet diese Frage auf der Grundlage von Daten des BIBB-Betriebspanels zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung 2022 (kurz: BIBB-Qualifizierungspanel). Vorab wird auf theoretische und empirische Anknüpfungspunkte sowie auf die Datenbasis eingegangen.

### ► Rekrutierungskanäle – ein dynamisches Feld

Das Veröffentlichen von Ausbildungsplatzangeboten ist eine Phase im Prozess, eine freie Ausbildungsstelle mit einer/einem passenden Auszubildenden zu besetzen. Während der gesamte Prozess inzwischen standardmäßig als Recruiting bezeichnet wird (statt wie früher als Personalbeschaffung), wird die Veröffentlichung von Ausbildungsplatzangeboten ihrem Ziel entsprechend vielfach als Phase der Bewerbersuche bezeichnet (vgl. SOFTGARDEN 2020).

Für die Suche nach Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern stehen Betrieben verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, die weitgehend synonym als Rekrutierungskanäle, Rekrutierungswege, -methoden oder -instrumente bezeichnet werden. Das lange

Zeit recht überschaubare Spektrum an Rekrutierungskanälen hat sich in den vergangenen Jahren enorm ausgeweitet, wozu insbesondere die voranschreitende Digitalisierung beigetragen hat. Damit einhergehend wurden auch neue Ansätze ihrer Systematisierung entwickelt. Gleichwohl ist die klassische Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Rekrutierungskanälen (vgl. REES 1966; MOUW 2003) nach wie vor weit verbreitet; sprachlich aktualisiert wird heute teilweise auch von aktiven und passiven Wegen gesprochen.

#### Aktive und passive Rekrutierungswege

Über indirekte bzw. passive Kanäle platzieren Betriebe ihre Stellenangebote in einem Medium (Zeitung, Karriere-Website) und hoffen, dass geeignete Kandidatinnen und Kandidaten das Angebot finden und sich darauf bewerben („Post and Pray“). Demgegenüber treten Betriebe bei der Nutzung direkter oder aktiver Kanäle unmittelbar mit potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten in Kontakt (z. B. auf Ausbildungsmessen), um diese persönlich auf vakante Stellen hinzuweisen und zu einer Bewerbung zu motivieren.

Die Nutzung eines oder mehrerer passiver Kanäle als Strategie der Personalgewinnung wird auch als *Passive Sourcing* bezeichnet, eine auf die Nutzung aktiver Kanäle ausgerichtete Vorgehensweise als *Active Sourcing*. In beiden Fällen können Online- wie Offlinekanäle zur Anwendung kommen. Werden potenziell geeignete Kandidatinnen und Kandidaten ausschließlich online über soziale Medien gesucht, hat sich hierfür inzwischen auch der Begriff des *Social Sourcing* etabliert (vgl. HEUER u. a. 2020).

## ► Viele Tipps – wenige Fakten

Angesichts der hohen Zahl unbesetzter Ausbildungsplätze wundert es nicht, dass an Betriebe gerichtete Ratschläge, Tipps und Anregungen für die Auszubildendensuche boomen. Sie finden sich in Broschüren und Flyern, vor allem aber im Internet, gehen auf verschiedene öffentlich-rechtliche Institutionen sowie diverse HR-Agenturen zurück und locken mit der Aussicht auf Erfolg.

Im Gegensatz dazu ist nur wenig über das derzeitige Vorgehen von Betrieben bei der Auszubildendensuche und über Zusammenhänge mit Erfolgen bekannt. Aus den Ausbildungsumfragen des DIHK geht hervor, dass die von vielen Betrieben als Reaktion auf sinkende Bewerbungseingänge vorgenommene Intensivierung ihres Ausbildungsmarketings auch die Ausweitung der Rekrutierungskanäle umfasst (vgl. DIHK 2012; 2014; 2016; 2018; 2019). So ist im Zeitverlauf nicht nur der Anteil derjenigen Betriebe gestiegen, die ihr Ausbildungsangebot der Arbeitsagentur melden (vgl. DIHK 2012; 2019). Auch die Nutzung einiger anderer Kanäle hat sich intensiviert. Dazu gehören Betriebspraktika, über die bei jungen Menschen Interesse an einer Ausbildung geweckt werden soll, kammereigene Lehrstellenbörsen und vor allem soziale Medien wie Instagram, Facebook, Xing oder X/Twitter (vgl. DIHK 2012; 2014; 2016; 2018). Gleichwohl spielen letztere im Vergleich zu Kanälen wie der Betriebshomepage, die kaum ein Betrieb ungenutzt lässt, verschiedenen Onlinebörsen, Ausbildungsmessen, aber auch Anzeigen in Printmedien eine zum Teil deutlich geringere Rolle (vgl. DIHK 2012; 2014; ULLRICH/BÖCKER 2022). Werden sie jedoch genutzt, so steht Instagram an vorderster Stelle, gefolgt von Facebook und YouTube (vgl. ULLRICH/BÖCKER 2023, S. 130).

Nach einer früheren Studie auf Basis des BIBB-Qualifizierungspanels suchen die meisten Betriebe Ausbildungsplatzbewerber/-innen über mehr als einen Weg (vgl. GERHARDS/EBBINGHAUS 2014). Dabei werden umso mehr Kanäle genutzt, je mehr Ausbildungsstellen zu besetzen sind und je höher die schulische Vorbildung der gesuchten Bewerber/-innen sein soll. Hinsichtlich der Präferenz für direkte oder indirekte Rekrutierungswege erbrachte die Studie Hinweise darauf, dass kleinere und Handwerksbetriebe eher direkt auf die Suche nach Bewerberinnen und Bewerbern gehen, wohingegen Mittel- und Großbetriebe sowie Betriebe außerhalb des Handwerks eher auf indirekte Wege zurückgreifen. Anhaltspunkte für Zusammenhänge zwischen der Anzahl und Art genutzter Rekrutierungswege und dem Auftreten oder Ausbleiben unbesetzter Ausbildungsplätze fanden sich in der damaligen Studie hingegen nicht.

Einige Hinweise auf die Erfolgsaussichten einzelner Rekrutierungskanäle lassen sich aus Befunden zu den von Jugendlichen bei der Suche nach Ausbildungsangeboten genutzten Kanälen ableiten. Wenig überraschend dominieren bei den heute meist der Generation Z angehörenden Ausbildungsinteressierten Onlinekanäle das Suchverhalten (vgl. EBERHARD u. a. 2021, S. 6). Die hohe Bedeutung, die Google dabei zukommt, verweist darauf, dass hierüber die ebenfalls oft genutzten Ausbildungsplatzbörsen sowie Karrierewebsites von Betrieben angesteuert werden (vgl. KLEM/HANSEN/PRINZ 2023, S. 13ff.; ULLRICH/BÖCKER 2022, S. 17ff.). Tendenziell nutzen Betriebe diese bei den Jugendlichen im Vordergrund stehenden passiven Kanäle deutlich seltener. Besonders bei der Nutzung von Google zeigen sich erhebliche Diskrepanzen. „Vier von fünf Azubi-Bewerber\*innen recherchieren mit Google einen Ausbildungsplatz,

aber nur jeder vierte Ausbildungsbetrieb nutzt die Suchmaschine gezielt zum Azubi-Marketing und -Recruiting“ (ULLRICH/BÖCKER 2022, S. 18). Umgekehrt greifen Betriebe auf direkte Kanäle, insbesondere Ausbildungsmessen in Präsenz, für die Auszubildendensuche deutlich öfter zurück als Jugendliche für die Stellensuche (vgl. ebd.). Eine Erklärung dieser Diskrepanz kann darin liegen, dass Betriebe über den direkten Kontakt zu Jugendlichen versuchen, die Passung potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten besser als nur über eine Bewerbung einzuschätzen und zu ihnen schnell eine Bindung aufzubauen. Jugendliche hingegen scheuen den direkten Kontakt vielfach, weil sie sich nicht gut darauf vorbereitet fühlen (vgl. KLEM/HANSEN/PRINZ 2023, S. 15). Virtuelle Varianten stoßen bei ihnen eher auf Anklang (vgl. ebd.). Auch die COVID-19-Pandemie kann eine Rolle spielen, denn vor 2020 standen Präsenzveranstaltungen bei Jugendlichen wesentlich höher im Kurs als nach dem im Zuge der Pandemie vermehrten Aufkommen virtueller Formate (vgl. ULLRICH u. a. 2020, S. 42ff.).

Zudem gibt es Hinweise darauf, dass Jugendliche je nach Stand der Berufsfindung andere Kanäle der sozialen Medien nutzen, um sich über Ausbildungsstellen zu informieren. Haben sie sich noch nicht auf einen bestimmten Ausbildungsberuf festgelegt, greifen sie öfter auf Google und YouTube zurück, wohingegen Jugendliche mit konkretem Berufswunsch öfter Kanäle wie Instagram nutzen (vgl. ZAGAR/KLEM 2022, S. 12f.). Allerdings scheinen soziale Medien von den Jugendlichen nur bedingt gezielt genutzt zu werden, um sich über Ausbildungsplätze zu informieren. Vielmehr schauen sie sich Angebote an, auf die sie zufällig stoßen (vgl. ULLRICH/BÖCKER 2023, S. 128).

Angesichts des differenzierten Suchverhaltens Jugendlicher in Verbindung mit

dem zunehmenden Mangel an Bewerberinnen bzw. Bewerbern empfehlen die meisten Ratgeber Betrieben, für die Suche nach zukünftigen Auszubildenden auf mehrere Rekrutierungskanäle zurückzugreifen und dabei Kanäle unterschiedlicher Art (direkt, indirekt; online, offline) zu kombinieren. Das wirft nicht nur die Frage auf, ob sich solche Vorgehensweisen in der betrieblichen Praxis finden, sondern auch, inwieweit Anzahl und Art der genutzten Rekrutierungskanäle mit der Anzahl eingehender Bewerbungen sowie mit (un-)besetzten Ausbildungsplätzen zusammenhängen.

### ► Datenbasis

Diese Fragen untersucht der vorliegende BIBB Report anhand von Daten aus der Erhebungswelle 2022 des BIBB-Qualifizierungspanels (siehe Infokasten).

#### BIBB-Qualifizierungspanel

Das BIBB-Qualifizierungspanel ist eine seit 2011 jährlich stattfindende standardisierte Befragung von rund 4.000 Betrieben, mit der repräsentative Daten zum betrieblichen Qualifizierungsgeschehen in Deutschland erhoben werden. Die Zufallsauswahl der Betriebe erfolgt disproportional geschichtet aus der Grundgesamtheit aller (auszubildenden und nicht auszubildenden) Betriebe mit mindestens einem bzw. einer sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Die Befragungen erfolgen in der Regel als computergestützte persönlich-mündliche Interviews (CAPI) oder alternativ als internetgestützte Interviews (CAWI). Aufgrund der COVID-19-Pandemie wurden die Interviews im Jahr 2022 allerdings größtenteils nicht persönlich, sondern telefonisch durchgeführt. Gegenstände der Befragungen sind zum einen feststehende

Themen, die Eingang in jede Erhebungswelle finden – dazu gehören Fragen zur Anzahl und Besetzung der angebotenen Ausbildungsstellen. Zum anderen werden spezielle Themen in einzelnen Erhebungswellen aufgegriffen, wie hier die von den Betrieben für die Auszubildendensuche genutzten Rekrutierungskanäle. Diese waren bereits in der Erhebungswelle 2013 Gegenstand.<sup>3</sup> In die Erhebungswelle 2022 wurden sie erneut und aktualisiert aufgenommen. 1.630 Betriebe mit Ausbildungsangeboten für das Ausbildungsjahr 2021/2022 gaben hierzu Auskunft.<sup>4</sup>

Konkret werden die Angaben der Betriebe dazu untersucht, welche(n) von insgesamt 14 Rekrutierungskanälen sie genutzt haben (ja/nein), um ausbildungsinteressierte Jugendliche über ihr Ausbildungsangebot für das Ausbildungsjahr 2021/2022 zu informieren und als Bewerber/-innen zu gewinnen.

Von diesen 14 Kanälen lassen sich acht der Gruppe der indirekten oder passiven Kanäle zuordnen, und zwar

- Anzeigen auf der Betriebshomepage,
- Meldung der Stelle(n) bei örtlichen Agenturen (Arbeitsagentur, Jugendagentur),
- Meldung bei Kammer/Innung/Verbänden,
- Anzeigen bei kostenpflichtigen Onlinebörsen,
- Anzeigen in Zeitungen/Printmedien,
- Bekanntmachung in sozialen Medien,
- Werbung auf eigenen Flächen sowie

- Werbung über Mitarbeitende und/oder Kundinnen/Kunden.

Sechs weitere fallen in die Gruppe der direkten oder aktiven Kanäle.<sup>5</sup> Hierbei handelt es sich um

- Durchführung von Praktika,
- Durchführung von Einstiegsqualifizierungen,
- Präsenzveranstaltungen in Schulen/auf Messen,
- virtuelle Veranstaltungen in Schulen/auf Messen,
- Präsenzveranstaltungen im eigenen Betrieb sowie
- virtuelle Veranstaltungen im eigenen Betrieb.

Um Zusammenhänge zwischen Rekrutierungskanälen und eingehenden Bewerbungen und deren Eignung, die angebotenen Ausbildungsplätze zu besetzen, untersuchen zu können, wurde auf die Angaben der Betriebe zurückgegriffen,

- wie viele Bewerbungen je angebotenen Ausbildungsplatz eingegangen sind und
- ob alle Ausbildungsplätze besetzt werden konnten oder mindestens einer vakant geblieben ist.

Die Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen sind nicht bei allen Betrieben gleichermaßen ausgeprägt, sondern variieren mit der Betriebsgröße und anderen Strukturmerkmalen (vgl. MOHR 2023). Möglicherweise unterscheiden sich Betriebe mit unterschiedlichen Strukturmerkmalen auch in der Vorgehensweise bei der Rekrutierung zukünftiger Auszubildender. Daher wurden einige für Besetzungsprobleme und möglicherweise auch für das Rekrutierungsverhalten relevante

<sup>3</sup> Vgl. Anhang zum Download, URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19359>.

<sup>4</sup> Berücksichtigt wurden nur Betriebe mit Ausbildungsplatzangeboten für das Ausbildungsjahr 2021/2022 und vollständigen Angaben zu den Kanälen, die bei der Suche nach Bewerberinnen und Bewerbern für diese Plätze genutzt wurden.

<sup>5</sup> Die Zuordnung der Rekrutierungskanäle in die Gruppe der direkten und indirekten Kanäle wurde faktorenanalytisch mit sehr zufriedenstellenden Ergebnissen abgesichert.

Strukturmerkmale (siehe Infokasten) in die Analysen einbezogen. Im Einzelnen handelt es um die Merkmale

- ▶ Betriebsgröße,
- ▶ Branchenzugehörigkeit,
- ▶ Zugehörigkeit zum Handwerk sowie
- ▶ Betriebsstandort.

### ▶ Betriebspraktika und Meldungen bei der Arbeitsagentur sind Hauptrekrutierungskanäle

Die Nutzung der verschiedenen Rekrutierungskanäle für die Suche nach künftigen Auszubildenden variiert sehr stark. Das betrifft sowohl direkte als auch indirekte Kanäle. Der mit Abstand am häufigsten eingeschlagene indirekte Weg, Ausbildungsplatzbewerber/-innen zu gewinnen, führt über die örtliche Arbeitsagentur (vgl. Abb. 1, oberer Teil). Drei Viertel der Betriebe greifen im Ringen um zukünftige Auszubildende auf ihre Vermittlungsdienste zurück. Annähernd zwei Drittel der Betriebe (63 %) streuen Informationen über bestehende Ausbildungsmöglichkeiten unter ihren Mitarbeitenden und Kundinnen bzw. Kunden. Die eigene Homepage sowie (Online-)Börsen von Kammern/Innungen und anderen Verbänden werden ebenfalls von mehr als der Hälfte der Betriebe (60 % bzw. 59 %) genutzt, um Ausbildungsangebote zu platzieren. Knapp die Hälfte der Betriebe (46 %) präsentiert sich potenziellen Auszubildenden in den sozialen Medien. Auf die übrigen indirekten Wege (Werbung auf eigenen Flächen, kostenpflichtige Anzeigen in Printmedien und Anzeigen in kostenpflichtig betriebenen Onlinebörsen) greifen deutlich weniger Betriebe zurück.

Anders als bei den indirekten Rekrutierungskanälen wird von den direkten Wegen nur ein einziger von der Mehrheit der Betriebe für die Suche nach Be-

#### Strukturmerkmale

Beim Merkmal **Betriebsgröße** werden vier Ausprägungen differenziert:

- ▶ *Kleinstbetriebe* (1 bis 19 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte),
- ▶ *Kleinbetriebe* (20 bis 99 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte),
- ▶ *Mittelbetriebe* (100 bis 199 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte),
- ▶ *Großbetriebe* (200 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte).

Die **Branchenzugehörigkeit** erfolgt über die Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) und hat folgende Differenzierung:

- ▶ *Primärsektor* (Land-, Forstwirtschaft, Bergbau, Energie-, Wasserversorgung, Abfallwirtschaft),
- ▶ *Verarbeitendes Gewerbe* (Herstellung von chemischen und pharmazeutischen Erzeugnissen, Elektro-, Metallgewerbe, Maschinen-, Fahrzeugbau, Herstellung sonstiger Güter wie Holz, Papier, Nahrungsmittel, Textilien),
- ▶ *Bauwirtschaft* (Hoch- und Tiefbau, vorbereitende Baustellenarbeiten, -installation),
- ▶ *Handel und Reparatur* (Kfz-Handel, Groß- und Einzelhandel, Reparaturgewerbe),
- ▶ *Unternehmensnahe Dienstleistungen* (finanz-, rechts- und wohnungswirtschaftliche Dienstleistungen, Forschung/Entwicklung, Architektur-, Ingenieurbüros, Werbung/Marktforschung, Leiharbeit, Reise-, Sicherheitsgewerbe),
- ▶ *Personenbezogene Dienstleistungen* (Beherbergungs-, Gastronomiegewerbe, Informations-, Kommunikationsgewerbe, Verkehrs-, Lagergewerbe, Friseurgewerbe, sonstige personenbezogene Dienstleistungen),
- ▶ *Medizinische und pflegerische Dienstleistungen* (Gesundheits-, Sozialwesen, Arztpraxen, Kliniken, Heime),
- ▶ *Öffentliche Dienstleistungen* (Öffentliche Verwaltung, Erziehung, Unterricht, Verbände, Interessenvertretungen, Organisationen ohne Erwerbscharakter).

Die **Zugehörigkeit zum Handwerk** ist binär codiert (ja/nein). Die Zuordnung basiert auf den Angaben der Betriebe, welcher Kammer (Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer, sonstiger oder keiner Kammer) sie angehören.

Beim **Betriebsstandort** wird zwischen Westdeutschland (ohne Berlin) und Ostdeutschland (mit Berlin) unterschieden.

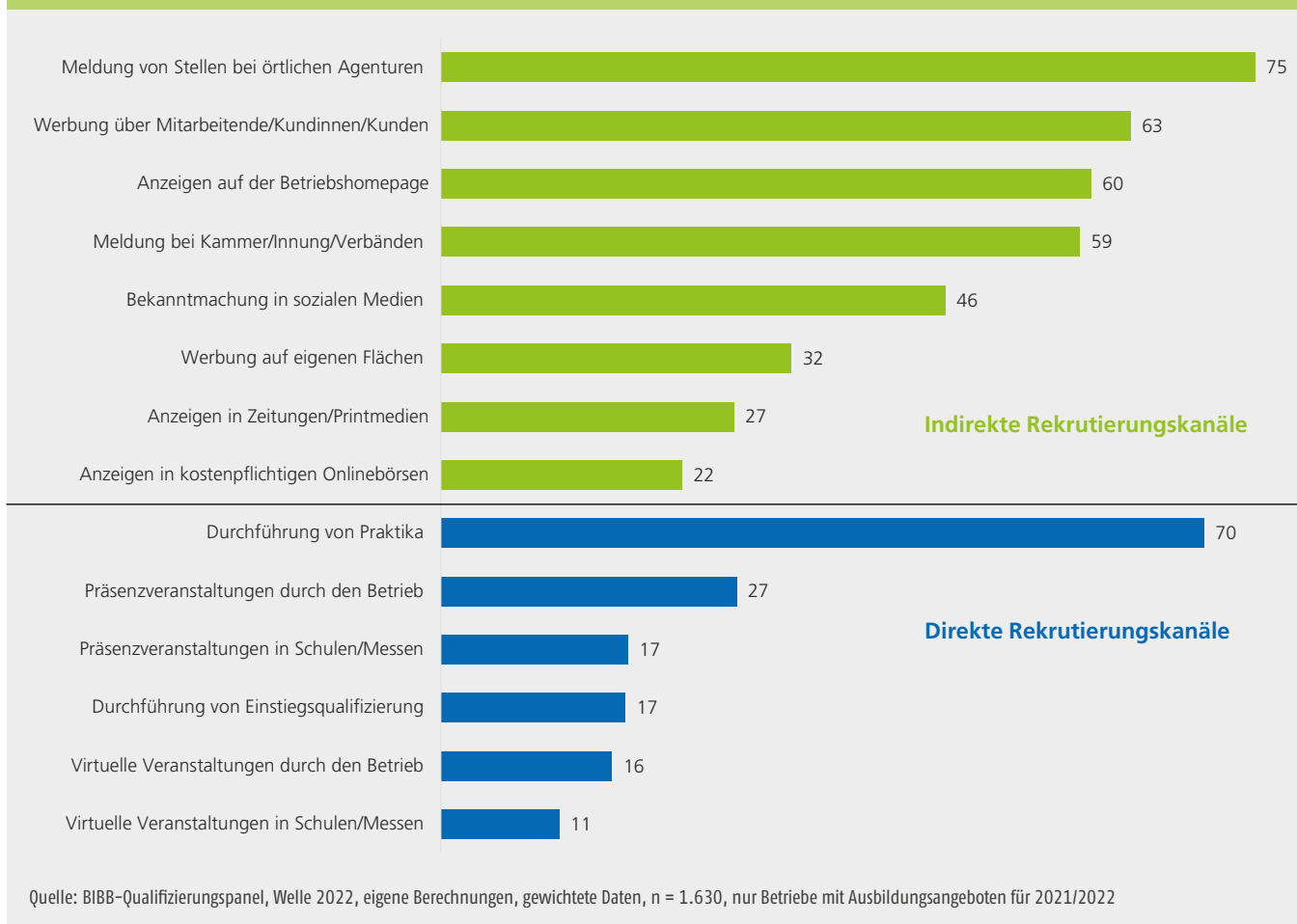
werberinnen und Bewerbern genutzt, und zwar das Betriebspraktikum (vgl. Abb. 1, unterer Teil). Sieben von zehn Betrieben bieten Betriebspraktika an, um junge Menschen nicht nur durch Worte, sondern reale praktische Erfahrungen als Auszubildende zu gewinnen. Alle anderen hier beleuchteten direkten Wege werden wesentlich seltener beschritten. Das trifft insbesondere auf virtuelle Veranstaltungen zu.

Betrachtet man die Nutzung der einzelnen Rekrutierungswege differenziert

nach Betriebsgröße, so zeigt sich, dass bis auf das Praktikum alle direkten Wege mit zunehmender Betriebsgröße von einem höheren Anteil der Betriebe genutzt werden (vgl. Anhang Tabelle A1).<sup>6</sup> Besonders groß sind die Unterschiede bei der Beteiligung an Veranstaltungen, die nicht vom Betrieb selbst initiiert werden. Das trifft sowohl auf virtuelle als auch auf Formate zu, die in Präsenz erfolgen. Praktika werden hin-

<sup>6</sup> Der Anhang ist zum Download verfügbar unter URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19359>.

Abbildung 1: Anteil an Betrieben, die den jeweiligen Rekrutierungskanal für die Suche nach Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern in 2021/2022 genutzt hat (Mehrfachnennungen möglich; in %)



gegen von Klein- und Großbetrieben (etwas) seltener als von Klein- und Mittelbetrieben genutzt, um Ausbildungsplatzbewerber/-innen zu gewinnen.

Bei den indirekten Wegen zeigt sich der zunehmende Nutzungsgrad mit ansteigender Betriebsgröße nur bei der Schaltung von Anzeigen auf der eigenen Betriebshomepage, in Printmedien und bei kostenpflichtigen Onlinebörsen. Umgekehrt machen Betriebe von der Meldung offener Ausbildungsstellen bei Kammern, Innungen und/oder Verbänden mit zunehmender Größe seltener Gebrauch. Bei weiteren indirekten Kanälen (Bekanntmachung offener Ausbildungsstellen bei der Arbeitsagentur, auf eigenen Flächen und in sozialen Medien) sind es zwar erneut die Kleinstbetriebe, die am seltensten

auf sie zurückgreifen, aber nicht die Großbetriebe, sondern die Klein- oder Mittelbetriebe, die sie am häufigsten einsetzen.

Der Branchenvergleich legt offen, dass Betriebe aus dem Primärsektor bei sechs der acht betrachteten indirekten Wege das Schlusslicht bilden (vgl. Anhang Tabelle A2). Im Einzelnen handelt es sich dabei um die Meldung offener Stellen bei der Arbeitsagentur, Werbung über Mitarbeitende und Kundinnen und Kunden sowie um Bekanntgaben auf der eigenen Homepage und anderen eigenen Flächen, bei kostenpflichtigen Onlinebörsen und in den sozialen Medien. Auf die beiden übrigen indirekten Wege, die Meldung offener Stellen bei Kammern, Innungen und/oder Verbänden und Anzeigen

in Printmedien, greifen Betriebe, die medizinische oder pflegerische Dienstleistungen erbringen, am seltensten zurück. Betriebe dieser Branche sind es auch, die virtuelle Veranstaltungen, extern stattfindende Präsenzveranstaltungen sowie Einstiegsqualifizierungen am seltensten nutzen. Die beiden anderen direkten Wege – Praktika und Präsenzveranstaltungen im eigenen Betrieb – werden am häufigsten von Betrieben des verarbeitenden Gewerbes eingesetzt. Am seltensten kommen sie bei Betrieben der personenbezogenen Dienstleistungen (Praktika) bzw. bei Betrieben aus dem Primärsektor (Präsenzveranstaltungen im Betrieb) zum Tragen.

Beim Vergleich von Handwerks- mit Nichthandwerksbetrieben fällt vor

allem auf, dass Handwerksbetriebe offene Stellen seltener bei der Arbeitsagentur, dafür häufiger bei Kammern und Innungen melden und zudem öfter als andere Betriebe auf Einstiegsqualifizierungen zurückgreifen, um Ausbildungsplatzbewerber/-innen zu gewinnen. Die Unterschiede zwischen Betrieben mit Standort in West- und in Ostdeutschland sind insgesamt gering bis moderat (vgl. Anhang Tabelle A1). Ein vorsichtiger Vergleich zwischen den aktuellen Ergebnissen zur Nutzung einzelner Rekrutierungskanäle und Befunden aus dem Jahr 2013 findet sich im Anhang (dort: Vergleich 2013–2022).<sup>7</sup>

### ► Suche nach Bewerberinnen und Bewerbern erfolgt meist auf mehreren Wegen

Nur wenige Betriebe mit Ausbildungsangeboten (5 %) beschränken sich auf eine einzige Möglichkeit (von den hier betrachteten), um die Aufmerksamkeit von jungen Menschen auf ihr Ausbildungsplatzangebot zu ziehen (vgl. Anhang Tabelle A3). In der Regel wird dann ein indirekter Weg gewählt, nur selten ein direkter. Entsprechend geht die Mehrheit der Betriebe auf zwei und mehr Wegen auf die Zielgruppe zu, um sie auf das Ausbildungsangebot aufmerksam zu machen. Im Durchschnitt umfasst das Portfolio genutzter Wege fünf bis sechs Rekrutierungskanäle; differenziert nach Art der Kanäle werden im Mittel vier indirekte und ein bis zwei direkte genutzt. Ähnlich wie bei dem Nutzungsgrad der einzelnen Instrumente zeigt sich auch bei der Anzahl parallel beschrittener Rekrutierungswege ein Anstieg mit zunehmender Betriebsgröße. Während das Portfolio bei Kleinbetrieben durchschnittlich aus drei bis vier indirekten und ein bis zwei direkten Rekrutierungswegen be-

steht, umfasst es bei Großbetrieben im Mittel fünf bis sechs indirekte und zwei bis drei direkte Wege. Im Branchenvergleich fällt auf, dass Betriebe des Primärsektors ihre Rekrutierungsstrategie mit durchschnittlich drei bis vier Wegen am schmalsten und Betriebe des verarbeitenden Gewerbes sie mit durchschnittlich rund sieben Instrumenten am breitesten aufstellen.

Dass Betriebe von den hier betrachteten Rekrutierungskanälen mehr als zehn einsetzen, um Ausbildungsplatzbewerber/-innen zu finden, ist ähnlich wie die Fokussierung auf einen einzigen Weg eher selten der Fall (6 %). Am häufigsten sind derart breit aufgestellte Portfolios bei Großbetrieben gegeben (28 %). Bei Betrieben, die medizinische oder pflegerische Dienste erbringen, sind sie hingegen eine absolute Randerscheinung (< 1 %).

### ► Rekrutierungsstrategie – Schwerpunktsetzungen variieren

Da die meisten Betriebe mehrere Rekrutierungskanäle nutzen, stellt sich die Frage, wie die Kanäle miteinander kombiniert werden. Allerdings sind die Varianten, in der die hier betrachteten Rekrutierungskanäle miteinander kombiniert werden können, nicht nur rein theoretisch äußerst zahlreich; auch in der realen betrieblichen Rekrutierungspraxis finden sie sich in einer kaum zu überblickenden Vielfalt. Um das strategische Vorgehen der Betriebe bei der Rekrutierung von Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern dennoch näher beleuchten zu können, wurden Betriebe daher danach gruppiert, ob sie ausgehend von der Anzahl abgefragter genutzter Kanäle eher auf direkte oder eher auf indirekte Kanäle zurückgreifen oder ob sie von beiden Varianten in etwa gleichermaßen Gebrauch machen. Die unterschiedliche

Anzahl der in die Erhebung einbezogenen direkten und indirekten Rekrutierungskanäle wurde dabei angemessen berücksichtigt.<sup>8</sup>

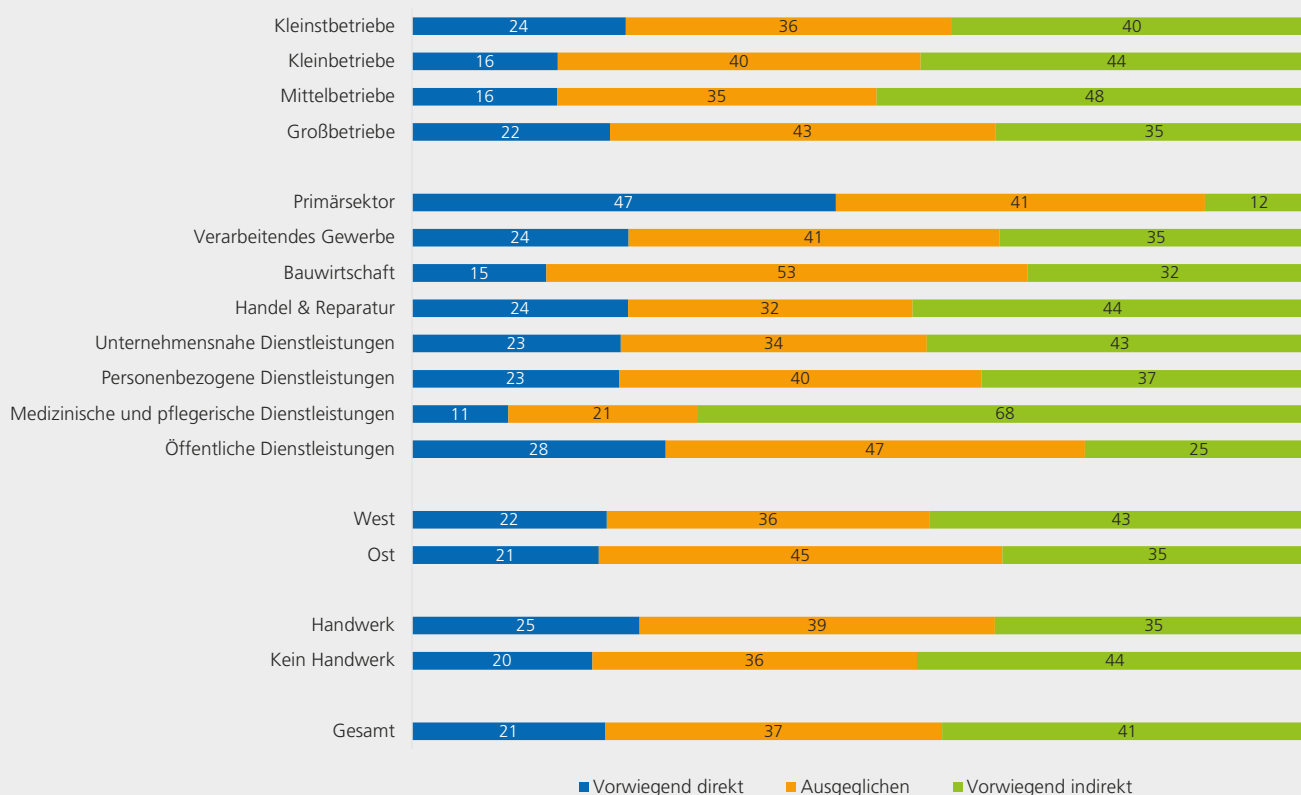
Über alle Betriebe hinweg betrachtet ist ein vorwiegend auf die abgefragten indirekten Kanäle gestütztes Vorgehen bei der Rekrutierung von Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern die häufigste Praxis (vgl. Abb. 2). Gut 40 Prozent der Betriebe gehen auf diese Weise vor. Bei etwas weniger Betrieben (37 %) halten sich direkte und indirekte Wege die Waage; gut jeder fünfte Betrieb (21 %) legt den Schwerpunkt bei der Suche nach Bewerberinnen bzw. Bewerbern auf direkte Wege.

Betrachtet man hingegen Betriebsgruppen nach Strukturmerkmalen, haben die drei Strategietypen mitunter deutlich variierende Anteile (vgl. Abb. 2). Bei Klein- und Mittelbetrieben ist eine von direkten Wegen geprägte Rekrutierungsstrategie seltener gegeben. Bei Betrieben mit Standort in Ostdeutschland ist eine ausgewogene Strategie häufiger, ein auf indirekte Wege ausgerichtetes Vorgehen dafür seltener anzutreffen. Besonders ausgeprägt sind jedoch die Unterschiede zwischen Betrieben verschiedener Branchen. Hier stechen Betriebe der Bauwirtschaft und Betriebe, die medizinische oder pflegerische Dienstleistungen erbringen, mit einem relativ geringen Anteil an Betrieben hervor, die direkten Rekrutierungswegen den Vorzug geben. Während dies bei Betrieben der Bauwirtschaft mit einem vergleichsweise

<sup>7</sup> Anhang zum Download verfügbar unter URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19359>.

<sup>8</sup> Dafür wurde für die direkten und indirekten Rekrutierungskanäle jeweils ein additiver Index berechnet und dieser durch die maximale Anzahl der jeweiligen Rekrutierungskanäle geteilt, um so die vorherrschende Rekrutierungsstrategie ermitteln zu können. Das Ergebnis waren zwei sehr ungleich große Gruppen, da indirekte Kanäle insgesamt häufiger genutzt werden. Deshalb wurde in einem zweiten Schritt die deutlich größere Gruppe der Betriebe mit einer indirekten Rekrutierungsstrategie durch einen Split am Median aufgeteilt in Betriebe mit einer ausgeglichenen sowie einer vorwiegend indirekten Rekrutierungsstrategie.

Abbildung 2: Anteil der Betriebe mit einer bestimmten Rekrutierungsstrategie nach Strukturmerkmalen (in %)



Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel, Welle 2022, eigene Berechnungen, gewichtete Daten, n = 1.630, nur Betriebe mit Ausbildungsangeboten für 2021/2022

hohen Anteil an Betrieben einhergeht, die eine ausgewogene Rekrutierungsstrategie nutzen, dominiert bei medizinisch oder pflegerisch dienstleistenden Betrieben die indirekt ausgerichtete Rekrutierungsstrategie. Bei Betrieben des Primärsektors zeigt sich ein nahezu umgekehrtes Bild: Eine vorwiegend indirekte Rekrutierungsstrategie kommt bei ihnen nur selten, eine vorwiegend direkte Vorgehensweise dafür umso öfter zum Tragen.

Nach Standort betrachtet ist ein ausgeglichenes Vorgehen bei Betrieben aus Ostdeutschland häufiger und ein vorwiegend indirektes Rekrutierungsverhalten seltener gegeben als bei Betrieben aus Westdeutschland.

Unterschiede lassen sich schließlich auch mit Blick auf die Zugehörigkeit zum Handwerk ausmachen. Hand-

werksbetriebe haben im Vergleich zu Nichthandwerksbetrieben eine stärkere Tendenz zu einer direkten und eine geringere Tendenz zu einer indirekten Rekrutierungsstrategie.

### ► Führen unterschiedliche Rekrutierungsintensitäten und -strategien zu unterschiedlichen Erfolgen?

Die spannende Frage ist nun, ob und wie ein unterschiedlich intensives Vorgehen bei der Suche nach Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern sowie eine unterschiedlich gelagerte Rekrutierungsstrategie mit Unterschieden bei der Anzahl eingehender Bewerbungen und bei der Besetzung der angebotenen Ausbildungsstellen einhergehen.

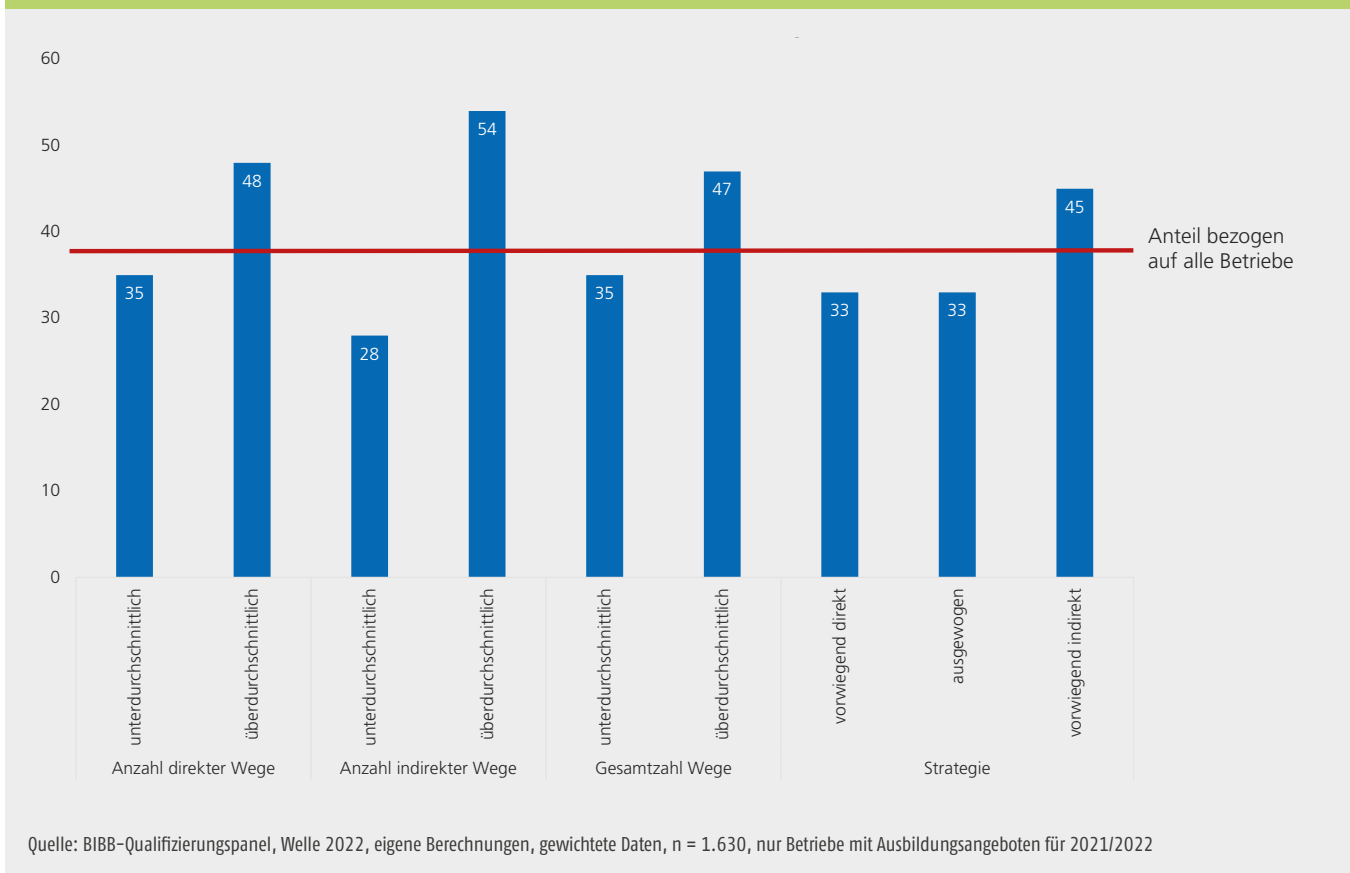
### ► Deskriptive Annäherung an eine Antwort

Erste Hinweise zur Beantwortung dieser Frage geben deskriptive Betrachtungen. Für diese wurde zunächst aus den Angaben der Betriebe ermittelt, wie viele Bewerbungen sie je angebotener Ausbildungsstelle erhalten haben (nachfolgend als Bewerbungsrate bezeichnet). Über einen Split am Median<sup>9</sup> wurden die Betriebe anschließend danach unterschieden, ob sie je Stelle wenige Bewerbungen (keine bis drei Bewerbungen je Stelle) oder viele Bewerbungen (vier und mehr Bewerbungen je Stelle) erhalten haben, und es wurde eine entsprechende Variable gebildet mit den Ausprägungen „0“ (Anzahl der Bewerbungen liegt unterhalb

<sup>9</sup> Ziel war es, zwei möglichst gleichgroße Gruppen für die weitere Analyse zu bilden.



Abbildung 3: Anteil an Betrieben mit hoher Bewerbungsrate nach Rekrutierungsmerkmalen (in %)



des Medians), bzw. „1“ (Anzahl der Bewerbungen liegt über dem Median).

Bei der Besetzung der angebotenen Ausbildungsstellen wurde eine Variable gebildet, die zwischen Betrieben, die alle Stellen besetzen konnten (= 0), und solchen, bei denen mindestens ein Angebot unbesetzt geblieben ist (= 1), differenziert.

Zur Abbildung der Rekrutierungsintensität wurde ein Indikator zur Nutzung direkter Rekrutierungswege, ein Indikator zur Nutzung indirekter Rekrutierungswege und ein Indikator zur Nutzung von Rekrutierungswegen insgesamt gebildet. Jeder der drei Indikatoren gibt an, ob von einem Betrieb eine über- oder unterdurchschnittliche Anzahl der jeweiligen Wege genutzt wird.

Mit Blick auf die Bewerbungsrate zeigt sich, dass Betriebe, die intensiv rekru-

tieren, also überdurchschnittlich viele Rekrutierungskanäle nutzen, häufiger viele Bewerbungen je angebotener Ausbildungsstelle erhalten als verhaltener rekrutierende Betriebe (vgl. Abb. 3). Das ist insbesondere bei einer intensiveren Nutzung indirekter Rekrutierungswege der Fall. Entsprechend wundert es nicht, dass der Anteil an Betrieben, die eine hohe Bewerbungsrate erzielen, bei denjenigen Betrieben am höchsten ausfällt, die indirekte Wege auch in ihrer Gesamtstrategie präferieren.

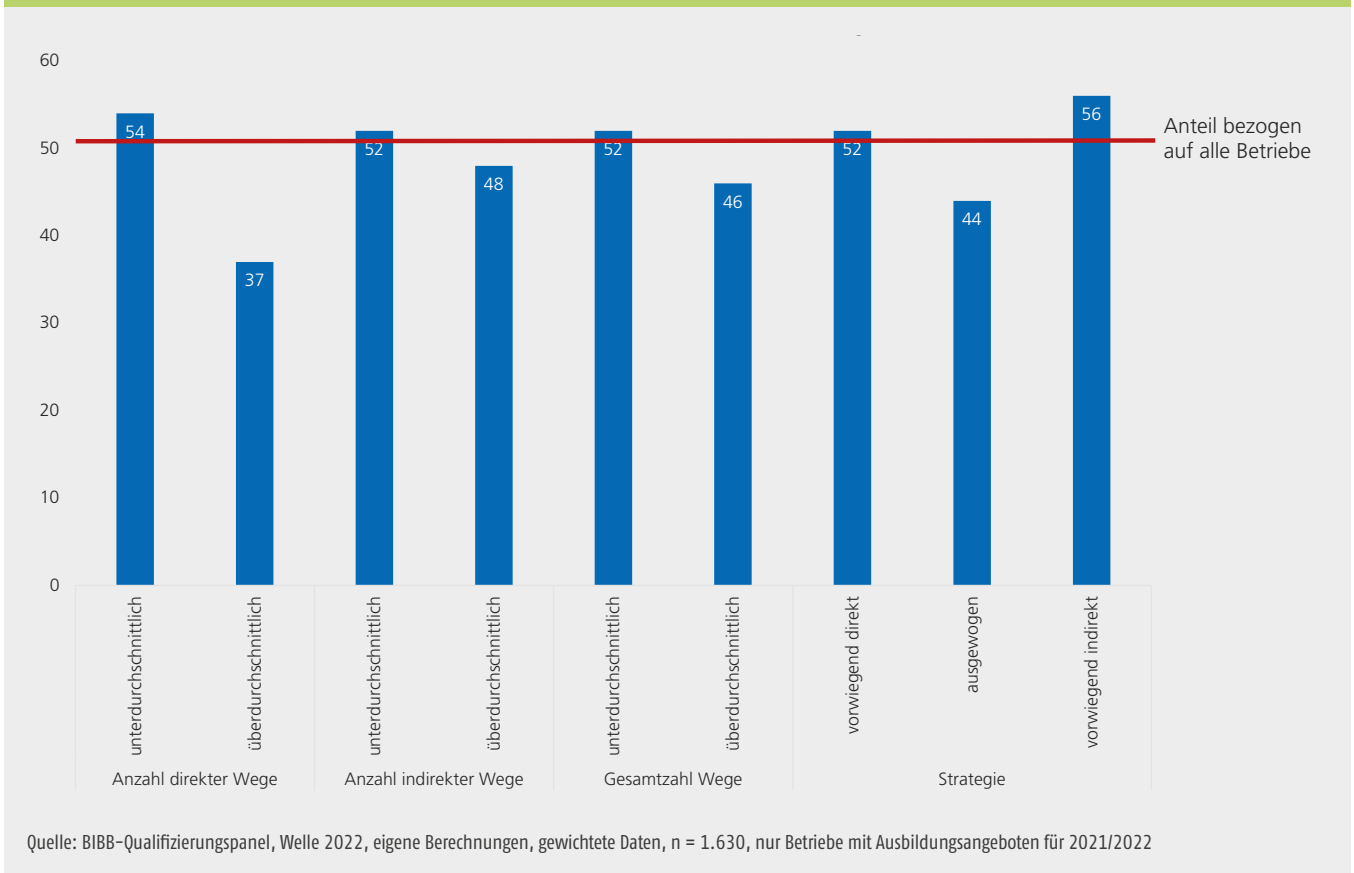
Was die Besetzung aller angebotenen Ausbildungsstellen betrifft, zeigen sich ebenfalls einige Unterschiede je nach Intensität und Strategie, mit der Betriebe ihr Ausbildungsplatzangebot auf dem Ausbildungsmarkt präsentieren (vgl. Abb. 4). Allerdings fallen hier die Befunde zugunsten direkter Rekrutierungswege aus. Betriebe, die diese zahlreich nutzen, haben deutlich

seltener unbesetzte Ausbildungsstellen zu verzeichnen als Betriebe, die auf zahlreiche indirekte oder insgesamt auf viele Rekrutierungswege zurückgreifen. Entsprechend geht auch ein höherer Anteil direkter Wege in der Rekrutierungsstrategie damit einher, dass Betriebe seltener Ausbildungsangebote nicht besetzen konnten. Das ist besonders dann gegeben, wenn sich direkte und indirekte Wege bei der Suche nach zukünftigen Auszubildenden die Waage halten.

#### ► Absicherung über vertiefende Analysen

Es wäre allerdings zu kurz gesprungen, allein auf dieser Basis Rückschlüsse auf das Erfolgspotenzial eines bestimmten Vorgehens bei der Suche nach zukünftigen Auszubildenden ziehen zu wollen. Denn auch wenn die Präsentation

Abbildung 4: Anteile an Betrieben mit unbesetzten Ausbildungsstellen nach Rekrutierungsmerkmalen (in %)



der Ausbildungsstellen auf dem Ausbildungsmarkt für das Bewerbungsverhalten Jugendlicher bedeutsam sein dürfte, spielen noch zahlreiche andere Faktoren eine Rolle. Beispielsweise streben Jugendliche oftmals eine Ausbildung in einem größeren Betrieb an, weil sie annehmen, dass die Ausbildung dort abwechslungsreicher und die Übernahme- und Karrierechancen höher sind als in kleineren Betrieben (vgl. SCHANK 2011). Zudem sind nicht alle Berufe und damit verbundenen Branchen für ausbildungsinteressierte junge Menschen gleich attraktiv (vgl. ULRICH 2016). Daher wird nachfolgend mittels binärer logistischer Regressionen geschätzt, inwieweit die Rekrutierungsintensität und -strategie auch dann noch mit der Bewerbungsrate und Problemen bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen in einem signifikanten Zusammenhang steht, wenn für einige dieser anderen Faktoren kontrolliert wird. Kontrolliert werden – neben

den betrieblichen Strukturmerkmalen Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit, Standort und Handwerkszugehörigkeit – noch:

- ▶ der Anteil der Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten an allen im Betrieb beschäftigten Personen,
- ▶ die Anzahl aller vom Betrieb für das Ausbildungsjahr 2021/2022 angebotenen Ausbildungsplätze.

Da neben Betriebsmerkmalen auch die Situation auf dem regionalen Ausbildungsmarkt eine Rolle dafür spielt, inwieweit Betriebe um (geeignete) Ausbildungsplatzbewerber/-innen konkurrieren, wird für zwei Kenngrößen zur regionalen Ausbildungsmarktsituation im Ausbildungsjahr 2021/2022 kontrolliert. Berücksichtigt wird zum einen, ob die Anzahl der Ausbildungsplatzangebote in dem Arbeitsagenturbezirk, in dem der Betrieb liegt, gerin-

ger (= 0) oder gleich bzw. höher (= 1) ist als die Anzahl ausbildungssuchender Jugendlicher.<sup>10</sup> Zum anderen wird der Anteil der ausbildungsplatzsuchenden Bewerber/-innen mit Abitur an der Gesamtnachfrage Jugendlicher einbezogen, ebenfalls bezogen auf den Arbeitsagenturbezirk, in dem der Betriebsstandort fällt.<sup>11</sup>

Insgesamt werden vier Modelle geschätzt. In Modell 1 und 2 bildet die Bewerbungsrate die zu erklärende Variable. Während Modell 1 den Zusammenhang zwischen der Rekrutierungsintensität und der Bewerbungsrate unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen untersucht, wird in Modell 2

<sup>10</sup> Die Variable basiert auf der erweiterten Angebots-Nachfrage-Relation (eANR) auf Basis der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum 30.09.2022.

<sup>11</sup> Die Variable basiert auf der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit für das Vermittlungsjahr 2021/2022.

dieser Zusammenhang mit Blick auf die Rekrutierungsstrategie analysiert. Als weitere Kontrollvariable wird hier auch die Gesamtzahl genutzter Rekrutierungswege aufgenommen, um für die Gesamtaktivität zu kontrollieren. Die Rekrutierungsintensität wird metrisch als Anzahl der von einem Betrieb genutzten direkten Kanäle und als Anzahl genutzter indirekter Kanäle berücksichtigt. Bei der Rekrutierungsstrategie wird kategorial unterschieden, und zwar nach den drei zuvor betrachteten Typen eines eher indirekten, eines ausgeglichenen und eines eher direkten Vorgehens.

Die Modelle 3 und 4 unterscheiden sich von den Modellen 1 und 2 allein dadurch, dass nicht die Bewerbungsrate, sondern das Auftreten unbesetzter Ausbildungsstellen die zu erklärende Variable bildet. Die erklärenden Variablen sind hingegen gleich; d. h., in das Modell 3 gehen die gleichen erklärenden Variablen wie in das Modell 1 und in das Modell 4 die gleichen erklärenden Variablen wie in das Modell 2 ein.

Die Ergebnisse werden über durchschnittliche marginale Effekte (AMEs) ausgewiesen. Sie geben bei kategorialen erklärenden Variablen an, um wie viel Prozentpunkte es die Ausprägung der jeweiligen Variable im Vergleich zur Referenzkategorie wahrscheinlicher macht, dass das interessierende Ereignis (überdurchschnittliche Bewerbungsrate, unbesetzte Ausbildungsstellen) eintritt. Bei metrischen erklärenden Variablen geben die AMEs an, wie sich die Wahrscheinlichkeit ändert, wenn die Ausprägung der erklärenden Variable um eine Einheit steigt.

### ► Viele Beziehungen zwischen Strukturmerkmalen und Erfolgen

Aus den Ergebnissen geht erwartungsgemäß hervor, dass viele der Kontroll-

variablen signifikant sowohl mit der Bewerbungsrate als auch mit dem Problem unbesetzter Ausbildungsstellen zusammenhängen (vgl. Anhang Tabelle A4 und A5). Das trifft auf die Betriebsgröße, die Branche und den Anteil Beschäftigter mit einfachen Tätigkeiten, aber auch die regionale Ausbildungsmarktsituation zu. So wird beispielsweise die Wahrscheinlichkeit einer hohen Bewerbungsrate mit zunehmender Betriebsgröße höher und mit Blick darauf, dass Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben, geringer. Die Zugehörigkeit zum Handwerk erweist sich ebenfalls als relevant, allerdings nur für die Bewerbungsrate, die im Handwerk mit geringerer Wahrscheinlichkeit hoch ausfällt, nicht aber für das Vorliegen unbesetzter Ausbildungsplätze.

Zudem ist – ebenfalls erwartungsgemäß – zu erkennen, dass die mit den Kontrollvariablen bestehenden Beziehungen zur Bewerbungsrate und zu unbesetzten Ausbildungsplätzen unabhängig von den zur Rekrutierung aufgenommenen Variablen weitgehend identisch sind.

### ► Das Vorgehen bei der Rekrutierung ist eigenständig bedeutsam

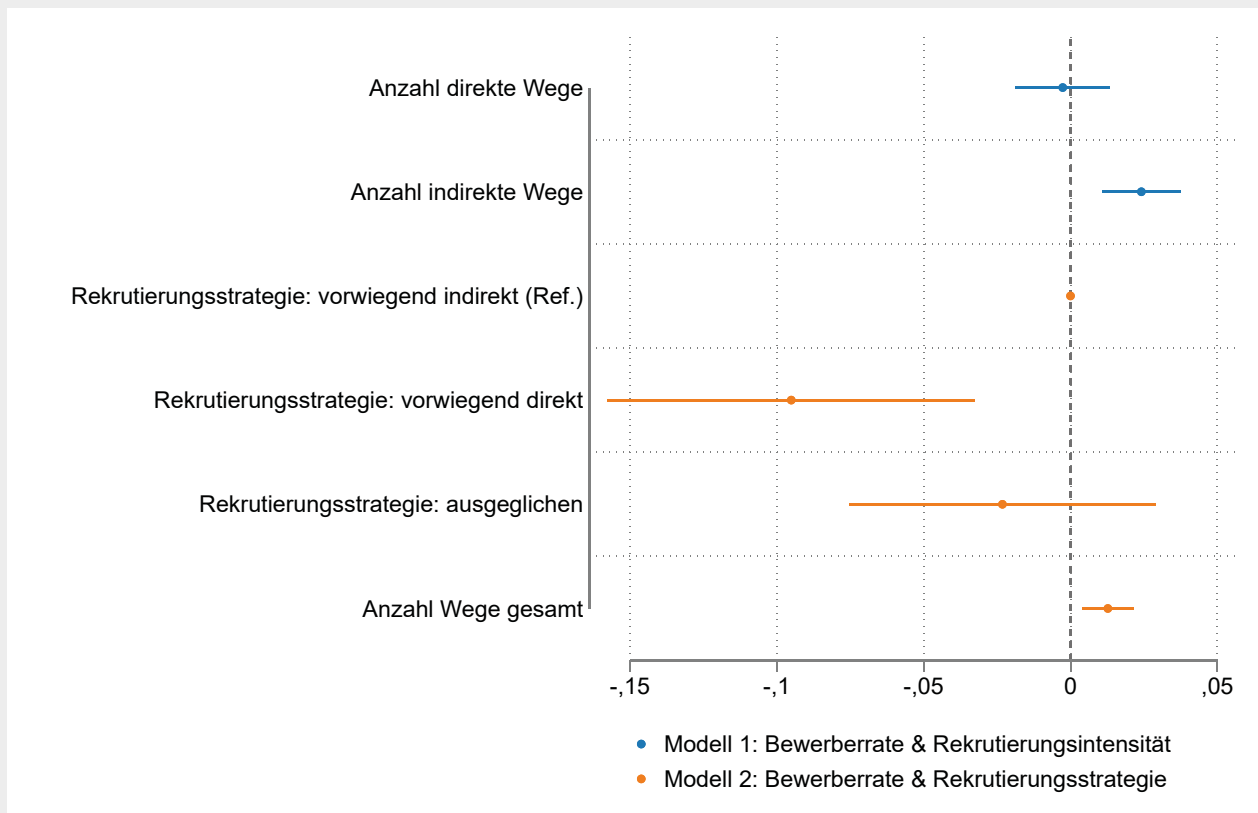
Wie hängt nun die Rekrutierungsintensität auf der einen Seite und die Rekrutierungsstrategie auf der anderen Seite mit der Bewerbungsrate und dem Vorhandensein unbesetzter Ausbildungsplätze zusammen? Zusammenfassend kann man sagen, dass beide Rekrutierungsgrößen eigenständig bedeutsam sind. Anders formuliert: Bei Betrieben gleicher Größe, Branche, Region, mit gleichem Tätigkeitsschwerpunkt und auch sonst gleichen kontrollierten Eigenschaften variiert die Wahrscheinlichkeit, viele Bewerbungen zu erhalten bzw. unbesetzte Ausbildungsstellen zu haben, sowohl mit der Rekrutierungs-

intensität als auch mit der Rekrutierungsstrategie signifikant (vgl. Abb. 5 und 6).

Hinsichtlich der Rekrutierungsintensität (Modelle 1 und 3) erhöht eine größere Anzahl an genutzten indirekten Wegen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb viele Bewerbungen auf eine angebotene Ausbildungsstelle erhält (Modell 1; vgl. Abb. 5). Allerdings scheint das nicht dazu zu führen, dass sich darunter auch hinreichend vom Betrieb gesuchte Bewerber/-innen befinden (Modell 3; vgl. Abb. 6). Denn mit der Anzahl genutzter indirekter Rekrutierungswege sinkt die Wahrscheinlichkeit nicht, dass Ausbildungsstellen unbesetzt bleiben, sondern sie steigt. Wie viele direkte Wege für die Suche nach Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern beschritten werden, ist hingegen ohne Belang sowohl für die Bewerbungsrate als auch für das Vorhandensein unbesetzter Ausbildungsstellen.

Mit Blick auf die Rekrutierungsstrategie (Modelle 2 und 4) erhalten Betriebe, die vorwiegend direkte Wege nutzen – entsprechend den Ergebnissen zur Intensität – mit geringerer Wahrscheinlichkeit viele Bewerbungen je angebotener Stelle als Betriebe, die vorwiegend über indirekte Wege Bewerber/-innen rekrutieren (Modell 2; vgl. Abb. 5). Allerdings – und auch das passt zu den Befunden zur Intensität – haben sie dennoch eine höhere Wahrscheinlichkeit, alle Stellen besetzen zu können. Und auch Betriebe, die direkte und indirekte Wege ausgewogen kombinieren, haben gegenüber vorwiegend indirekt rekrutierenden Betrieben eine geringere Wahrscheinlichkeit, dass Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben (Modell 4; vgl. Abb. 6). Die Einflüsse der Rekrutierungsstrategie bestehen dabei unabhängig davon, wie viele Rekrutierungswege insgesamt genutzt werden.

Abbildung 5: Ausgewählte Ergebnisse der logistischen Regression für eine überdurchschnittlich hohe Bewerberrate (AMEs)



Anmerkungen: Zusätzlich kontrolliert für Anzahl angebotener Ausbildungsplätze 2021/2022, Betriebsgröße, Branche, Region, Mitgliedschaft in Handwerkskammer, Anteil der Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten, eANR sowie Abiturientenanteil unter Bewerbenden im Arbeitsagenturbezirk, siehe Anhang Tabelle A3 und A4.

In der Abbildung werden die *Average Marginal Effects* mit 95-Prozent-Konfidenzintervall der logistischen Regressionen dargestellt. Die Punkte stellen die *Average Marginal Effects*, die Linien die 95-Prozent-Konfidenzintervalle dar. Das 95-Prozent-Konfidenzintervall gibt an, in welchem Wertebereich der wahre Unterschied (bezogen auf die Grundgesamtheit der Betriebe) mit 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit zu finden ist.

Lesebeispiel: Betriebe mit einer vorwiegend direkten Rekrutierungsstrategie haben eine geringere Wahrscheinlichkeit auf eine überdurchschnittlich hohe Bewerberrate als die entsprechende Referenzgruppe (Betriebe mit vorwiegend indirekter Rekrutierungsstrategie). Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen ist signifikant.

Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel 2022, nur Betriebe mit Ausbildungsangeboten für 2021/2022; n=1.537

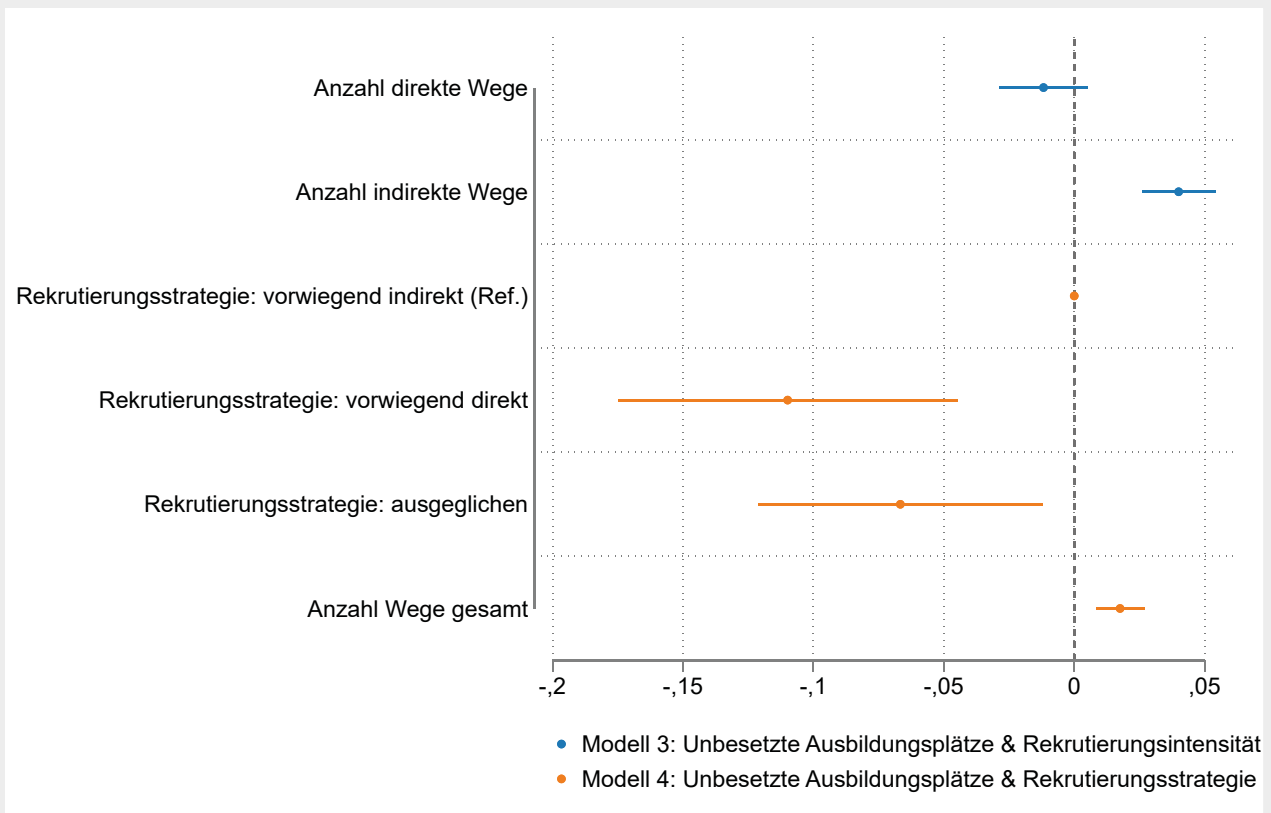
### ► Fazit: Direkte Wege sind aufwendig, aber lohnend

Viele Betriebe wissen: Auszubildende zu finden, ist nicht leicht. Die Herausforderung besteht dabei nicht allein darin zu entscheiden, wer aus dem Pool der Bewerberinnen und Bewerber eingestellt werden soll. Als Stolperstein erweist sich immer öfter, erst einmal einen solchen Pool zu generieren. Denn parallel zur wachsenden Anzahl an Ausbildungsplätzen, die nicht besetzt werden können, steigt auch die Anzahl der Betriebe, die bereits beim Bewerbungseingang leer ausgehen.

Eine Stellschraube, den Erhalt von – idealerweise passenden – Bewerbungen zu beeinflussen, betrifft die Rekrutierungskanäle, also die Wege, auf denen Informationen über Ausbildungsangebote transportiert werden, um Bewerber/-innen zu gewinnen. Wie die berichteten Befragungsergebnisse aus dem BIBB-Qualifizierungspanel 2022 zeigen, nutzen Betriebe hierfür zumeist mehrere Optionen und haben zudem das Portfolio gegenüber früheren Jahren ausgeweitet. Vor allem indirekte Rekrutierungskanäle werden vielfach und verstärkt für die Suche nach Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern eingesetzt. Den Gewohn-

heiten der Zielgruppe entsprechend stehen dabei digitale Varianten im Vordergrund, was inzwischen bei vielen Betrieben auch bedeutet, ihre Ausbildungsplatzangebote in sozialen Medien zu präsentieren. Gleichwohl finden auch analoge indirekte Formate nach wie vor Anwendung. Anzunehmen ist, dass Betriebe auf solche Varianten, wie etwa die klassische Zeitungsanzeige, nicht aus alter Gewohnheit zurückgreifen, sondern – ähnlich der Streuung von Ausbildungsangeboten unter Mitarbeitenden und Kundinnen und Kunden – mit der Intention, damit Eltern und andere Bezugspersonen zu erreichen, deren Rat und Unterstützung jungen

Abbildung 6: Ausgewählte Ergebnisse der logistischen Regression für unbesetzte Ausbildungsplätze (AMEs)



Anmerkung: Zusätzlich kontrolliert für Anzahl angebotener Ausbildungsplätze 2021/2022, Betriebsgröße, Branche, Region, Mitgliedschaft in Handwerkskammer, Anteil der Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten, eANR sowie Abiturientenanteil unter Bewerbenden im Arbeitsagenturbezirk; siehe Anhang Tabelle A3 und A4. Weitere Erläuterungen und Lesebeispiel vgl. Abbildung 5.

Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel 2022, nur Betriebe mit Ausbildungsangeboten für 2021/2022; n=1.537

Menschen bei der Ausbildungsberufs- und Ausbildungsplatzsuche wichtig ist (vgl. ULLRICH/BÖCKER 2022, S. 10ff.; SCHUSS u. a. 2021, S. 9ff.).

Indirekte Rekrutierungskanäle haben den Vorteil, dass mit ihnen bei vergleichsweise geringem Aufwand eine hohe Reichweite erzielt und in der Folge eine hohe Anzahl an Bewerbungen generiert werden kann. Die vorgelegten Untersuchungsergebnisse unterstreichen dies, indem gezeigt werden konnte, dass Betriebe, die viele indirekte Rekrutierungswege nutzen und auf diese in ihrem Portfolio den Schwerpunkt legen, mit erhöhter Wahrscheinlichkeit viele Bewerbungen auf eine angebotene Ausbildungsstelle erhalten. Allerdings hat sich auch gezeigt, dass

das Risiko unbesetzter Ausbildungsstellen dadurch nicht sinkt, sondern im Gegenteil sogar steigt. Erklären lässt sich das über einen entscheidenden Nachteil indirekter Rekrutierungskanäle: Mit ihnen lässt sich der anvisierte Kreis ausbildungsinteressierter junger Menschen weniger zielgerichtet ansteuern.

Das ermöglichen hingegen direkte Rekrutierungskanäle. Sie bieten die Möglichkeit, diejenigen jungen Menschen verstärkt auf die bestehenden Ausbildungsangebote hinzuweisen und zu einer Bewerbung zu ermutigen, die im ersten persönlichen Kontakt Interesse an dem betreffenden Ausbildungsberuf signalisieren und darüber hinaus über weitere, aus betrieblicher Sicht wichtige Voraussetzungen zu verfügen schei-

nen. Allerdings gehen direkte Rekrutierungswege im Vergleich zu indirekten mit einem deutlich höheren Aufwand einher und generieren aufgrund der gleichzeitig geringeren Reichweite zu meist nur wenige Bewerbungen. Letzteres ist den Untersuchungsergebnissen zufolge aber eher unproblematisch, da es Betrieben mit einer vorwiegend auf direkte Rekrutierungswege ausgerichteten Strategie trotzdem eher gelingt, alle angebotenen Ausbildungsstellen zu besetzen, als Betrieben, die primär indirekte Wege nutzen. Das spricht dafür, dass sich unter den wenigen mit direkten Wegen generierten Bewerbungen aufgrund der zielgerichteten Ansprache viele passende befinden.

Der mit der direkten Rekrutierung von Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern verbundene Aufwand lässt sich – zumindest in Teilen – durch den Rückgriff auf virtuelle Formate anstelle von Präsenzformaten verringern. Da die Zielgruppe inzwischen zudem virtuelle Formate Präsenzveranstaltungen vorzuziehen scheint (vgl. KLEM/HANSEN/PRINZ 2023, S. 15), wären Betriebe nicht nur unter Aufwandsgesichtspunkten gut beraten, die sich in diesem Bereich bietenden Optionen stärker als bislang in ihre Rekrutierungsstrategie zu integrieren.

Dass Betriebe den vorgelegten Befunden zufolge in der jüngeren Vergangenheit jedoch eher die Rekrutierung über indirekte Wege ausgeweitet haben, sollte nicht vorschnell dahingehend interpretiert werden, dass sie „auf das falsche Pferd“ gesetzt haben. Vielmehr ist zu berücksichtigen, dass die Befragung, auf der die vorgelegten Befunde basieren, einen Zeitraum abdeckt, der noch von den Kontaktbeschränkungen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie geprägt war.

Zudem ist zu bedenken, dass neben dem Weg, über den Ausbildungsangebote bekannt gemacht werden, auch die Informationen zum Angebot, die auf diesem Weg transportiert werden, von Bedeutung sein dürften. Denkbar ist, dass sich direkte Wege in den vorgenommenen Analysen (auch) deshalb als zielführender für die Besetzung der Angebote erwiesen haben, weil im direkten Kontakt andere Informationen vermittelt werden als im indirekten. Insofern ist nicht auszuschließen, dass indirekte Wege zu ähnlichen Erfolgen führten, wenn auch mit ihnen diese Informationen transportiert werden würden. Inwieweit dies zutrifft, ist erst durch weitere Forschungsarbeiten zu ermitteln, da aus den vorliegenden Befragungsdaten hierzu nichts abgeleitet werden kann.

## ► Literaturverzeichnis

BIBB – BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Die betriebliche Sicht auf Berufsausbildung und Fachkräftegewinnung. Referenz-Betriebs-System Information Nr. 41. Mai 2019. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/RBS\\_Info\\_41.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/RBS_Info_41.pdf) (Stand: 05.09.2023)

CHRIST, Alexander; SCHUSS, Eric; MILDE, Bettina; GRANATH, Ralf-Olaf: Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2022. Analysen auf Basis der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge und der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 30. September. Fassung vom 17.01.2023. Bonn 2023. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ab11\\_beitrag\\_ausbildungsmarkt-2022.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ab11_beitrag_ausbildungsmarkt-2022.pdf) (Stand: 05.09.2023)

DIHK – DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (Hrsg.): Ausbildung 2022. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. Berlin 2022

DIHK – DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (Hrsg.): Ausbildung 2019. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. Berlin 2019

DIHK – DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (Hrsg.): Ausbildung 2018. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. Berlin 2018

DIHK – DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (Hrsg.): Ausbildung 2016. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. Berlin 2016

DIHK – DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (Hrsg.): Ausbildung 2014. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. Berlin 2014

DIHK – DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (Hrsg.): Ausbildung 2012. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. Berlin 2012

EBBINGHAUS, Margit: Gibt es für Betriebe (k)eine Alternative zur eigenen Ausbildung? Ergebnisse einer Befragung von Klein-, Klein- und Mittelbetrieben zu zehn dualen Ausbildungsberufen. Bonn 2018. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/8925> (Stand: 05.09.2023)

EBERHARD, Verena; HEINECKE, Marcel; CHRIST, Alexander; NEUBER-POHL, Caroline; SCHUSS, Eric: Auf Ausbildungsstellen-suche während der Corona-Pandemie: Wie haben Jugendliche ihre Bewerbungsphase im Jahr 2020 erlebt? BIBB-Preprint. Bonn 2021. URL: [https://res.bibb.de/vet-repository\\_779060](https://res.bibb.de/vet-repository_779060) (Stand: 05.09.2023)

ECKELT, Marcus; MOHR, Sabine; GERHARDS, Christian; BURKARD, Claudia: Rückgang der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung: Gründe und Unterstützungsmaßnahmen mit Fokus auf Kleinbetriebe. Bonn 2020. URL: <https://res.bibb.de/777108> (Stand: 05.09.2023)

GERHARDS, Christian; EBBINGHAUS, Margit: Betriebe auf der Suche nach Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern: Instrumente und Strategien. Ergebnisse aus dem BIBB-Qualifizierungspanel 2013. BIBB Report 3. Bonn 2014. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/7458> (Stand: 05.09.2023)

HEUER, Christoph; MÜLLER, Valerie; JANSEN, Anika; PIERENKEMPER, Sarah; RADEMACHER, Sabrina: Rekrutierung – Tipps für eine zielgerichtete Mitarbeitersuche. Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFÄ) (Hrsg.) Köln 2020. URL: <https://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Rekrutierung.pdf> (Stand: 05.09.2023)

JOST, Ramona: Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland. Nürnberg 2022. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Betriebliche\\_Berufsausbildung\\_und\\_Weiterbildung\\_in\\_Deutschland\\_Expertise\\_von\\_Ramona\\_Jost\\_\(IAB\).pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Betriebliche_Berufsausbildung_und_Weiterbildung_in_Deutschland_Expertise_von_Ramona_Jost_(IAB).pdf) (Stand: 05.09.2023)

- KLEM, Tobias; HANSEN, Andreas; PRINZ, David: Startklar 2023. Die Schülerstudie von *Ausbildung.de*. 8 Maßnahmen für Ihr Azubi-Recruiting. Bochum 2023 – URL (zur Download-Bestellung): <https://recruiting.ausbildung.de/schuelerstudie> (Stand: 05.09.2023)
- MOHR, Sabine: Betriebliche Ausbildungsbe-teiligung – Ergebnisse aus dem BIBB-Qua-lifizierungspanel. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2022. Bonn 2022, S. 190-193. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/18019> (Stand: 05.09.2023)
- MOHR, Sabine; TROLTSCH, Klaus; GERHARDS, Christian: Rückzug von Betrieben aus der beruflichen Ausbildung: Gründe und Muster. BIBB Report 4. Bonn 2021. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/7878> (Stand: 05.09.2023)
- Mouw, Ted: Social Capital and Finding a Job: Do Contacts Matter? In: *American Sociological Review* 68 (2003) 6, S. 868–896
- NIEDERALT, Michael: Zur ökonomischen Analyse betrieblicher Lehrstellenangebote in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt a. M. 2004
- REES, Albert: Information networks in labor markets. In: *American Economic Review* 56 (1966) 1/2, S. 559–566
- SCHANK, Christoph: Der Einfluss der Betriebsgröße bei der Ausbildungsplatzsuche. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 40 (2011) 3, S. 44–47. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/6659> (Stand: 05.09.2023)
- SCHUSS, Eric; CHRIST, Alexander; EBERHARD, Verena; HEINECKE, Marcel; NEUBER-POHL, Caroline: Bildungs- und Berufsorientierungsangebote für ausbildungsinteressierte Jugendliche während der Corona-Pandemie. Empirische Analysen auf Basis der BA/ BIBB-Bewerberbefragung 2018 und 2020. BIBB-Preprint. Bonn 2021. URL: [https://res.bibb.de/vet-repository\\_779005](https://res.bibb.de/vet-repository_779005) (Stand: 05.09.2023)
- SOFTGARDEN (Hrsg.): Basiswissen Recruiting. E-Book vom 9. November 2020. URL: <https://go.softgarden.com/de/paper/basiswissen-recruiting-grundlagen/> (Stand: 05.09.2023)
- ULLRICH, Felicia; BÖCKER, Manfred: Azubi-Recruiting Trends 2023. Management Summary. Solingen 2023. URL: <https://www.testsysteme.de/studie> (Stand: 05.09.2023)
- ULLRICH, Felicia; BÖCKER, Manfred: Azubi-Recruiting Trends 2022. Management Summary. Solingen 2022. URL: <https://www.testsysteme.de/studienarchiv> (Stand: 05.09.2023)
- ULLRICH, Felicia; BÖCKER, Manfred; MELZER, Christian; WOJCIKOWSKIS, Adam: Azubi-Recruiting-Trends 2020. Management Summary. Solingen 2020. URL: <https://www.testsysteme.de/studienarchiv> (Stand: 05.09.2023)
- ULRICH, Joachim Gerd: Berufsmerkmale und ihre Bedeutung für die Besetzungsprobleme von betrieblichen Ausbildungsplatzangeboten. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 45 (2016) 4, S. 16–20. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/8060> (Stand: 05.09.2023)
- WENZELMANN, Felix; SCHÖNFELD, Gudrun: Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der sechsten BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. Bonn 2022. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/17630> (Stand: 05.09.2023)
- ZAGAR, Sabine; KLEM, Tobias: Startklar 2022. Die Schülerstudie von *Ausbildung.de*. 11 Maßnahmen für Ihr Azubi-Recruiting. Bochum 2022 – URL (zur Download-Bestellung): <https://recruiting.ausbildung.de/schuelerstudie-22> (Stand: 05.09.2023)

## Abstract

The apprenticeship market is becoming increasingly tight for companies. The number of young people seeking a training place has been declining for years, making it challenging for more and more companies to fill the training places on offer. This raises the question, how

companies try to attract apprenticeship applicants. To answer this question, this BIBB Report takes a look at the recruitment channels used by companies. It turns out that both the number and the type of recruitment channels used are related to whether companies receive many applications and are able to fill all their training places.

## Impressum

BIBB REPORT  
17. Jahrgang, Heft 3, Dezember 2023

Herausgeber:  
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
Der Präsident  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn  
Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

Redaktion: Britta Nelskamp (V.i.S.d.P.)  
Rückfragen zum Inhalt an  
[ebbinghaus@bibb.de](mailto:ebbinghaus@bibb.de), [gerhards@bibb.de](mailto:gerhards@bibb.de)

Publikationsmanagement:  
Stabsstelle „Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste“  
E-Mail: [publikationsmanagement@bibb.de](mailto:publikationsmanagement@bibb.de)  
[www.bibb.de/veroeffentlichungen](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen)

Vertrieb: [vertrieb@bibb.de](mailto:vertrieb@bibb.de)  
Abonnement: [bibbreport@bibb.de](mailto:bibbreport@bibb.de)

Gesamtherstellung:  
Verlag Barbara Budrich  
Stauffenbergstraße 7  
51379 Leverkusen  
Internet: [www.budrich.de](http://www.budrich.de)  
E-Mail: [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

Lizenzierung:



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International).

Weitere Informationen zu Creative Commons und Open Access finden Sie unter [www.bibb.de/oa](http://www.bibb.de/oa).

ISSN 1865-0821 (Print)  
ISSN 1866-7279 (Internet)  
urn:nbn:de:0035-1079-1

### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Zitiervorschlag:  
Ebbinghaus, Margit; Gerhards, Christian; Heyer, Philipp; Mohr, Sabine: Viel hilft viel?! – Welche Wege Betriebe nutzen, um Ausbildungsplatzbewerber/-innen zu finden, und wie erfolgreich sie damit sind. BIBB Report 3. Bonn 2023. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19359>

Gedruckt auf umweltfreundlichem Papier.