

Der Einfluss der Betriebsgröße bei der Ausbildungsplatzsuche

► In der maßgeblich über die Beruflichkeit geordneten bundesdeutschen Arbeitswelt stellt die Wahl eines Ausbildungsberufs eine zentrale berufsbiografische Weichenstellung dar, die in vielfacher Hinsicht erforscht ist. Demgegenüber wird die Frage, welche Gründe bei den Ausbildungsplatzsuchenden für oder gegen bestimmte Ausbildungsbetriebe sprechen, weitgehend vernachlässigt. Dieser Frage widmet sich dieser Beitrag. Auf Grundlage empirischer Erhebungen in der West- und Vorderpfalz, darunter eine quantitative Befragung von über 4 000 Auszubildenden, wurde u. a. ermittelt, wie bedeutsam die Betriebsgröße aus Sicht der Jugendlichen für die Attraktivität als Ausbildungsunternehmen ist. Die Ergebnisse geben Aufschluss über Einstellungsdimensionen der Jugendlichen und ihre Relevanz im Prozess der Ausbildungsplatzsuche. Vor diesem Hintergrund werden abschließend mögliche Aktionsfelder für das Ausbildungsmarketing kleiner und mittlerer Unternehmen benannt.



CHRISTOPH SCHANK

Dr. rer. pol., wiss. Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen

Die Bedeutung der Betriebsgröße

Empirische Befunde, die sich mit der Betriebswahl auseinandersetzen, sind bis heute selten geblieben (vgl. JAEGER 1973; LANGE 1978; ERNST 1996). Dabei zeigt die demografische Entwicklung auf, dass aus der „Mangelware Lehrstelle“ (EBERHARD u. a. 2006) schon recht bald ein Mangel an (qualifizierten) Interessentinnen und Interessenten zu werden droht. Von Interesse ist es daher zu untersuchen, ob und inwiefern diese Problematik Betriebe in Abhängigkeit ihrer Größe – erfasst als Beschäftigtenzahl¹ – in unterschiedlicher Weise betrifft. Die beiden zentralen Fragestellungen in diesem Beitrag lauten daher:

- Welche Relevanz hat die Betriebsgröße im Prozess der Ausbildungsplatzsuche und
- welche Konsequenzen ergeben sich dadurch für die Wettbewerbssituation insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen am Ausbildungs- und (mittelbar) am Arbeitsmarkt?

Die dazu durchgeführten empirischen Erhebungen sind in den Regionen West- und Vorderpfalz (Rheinland-Pfalz) angesiedelt und beziehen sich explizit auf die dortigen demografischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (vgl. NEUBÄUMER/SESSELMEIER 2008). Das untersuchte Gebiet ist dabei durchaus heterogen. Der noch immer relativ strukturschwachen Westpfalz steht mit der zur Metropolregion Rhein-Neckar zählenden Vorderpfalz einer der leistungsfähigsten deutschen Wirtschaftsräume gegenüber, der sowohl durch Weltkonzerne als auch durch international tätige mittelständische Unternehmen geprägt wird. Der besonders kleine und mittlere Unternehmen treffende Fachkräftemangel zeichnete sich in dieser Region bereits in 2006 durchgeführten Unternehmensbefragungen ab

¹ Zur Abgrenzung von kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber Großunternehmen wird die KMU-Definition der Europäischen Kommission herangezogen und dabei aus pragmatischen Gründen allein auf die Anzahl der Beschäftigten rekurriert. Kleine Unternehmen beschäftigen demnach bis 50, mittlere bis 250 und große Unternehmen 250 oder mehr Mitarbeitende. Zur weiteren Differenzierung dient die zusätzliche Kategorie der sehr großen Unternehmen mit 5 000 oder mehr Mitarbeitenden.

(vgl. SCHANK 2007, 2008). Damals gaben 47 Prozent der westpfälzischen und 30 Prozent der vorderpfälzischen Unternehmen mit mindestens 50 und bis zu 200 Beschäftigten an, gegenwärtig nicht alle Ausbildungsplätze besetzen zu können. Auf größere Unternehmen traf dies mit 15 Prozent seltener zu. Unabhängig von der Unternehmensgröße handelte es sich bei den unbesetzten Ausbildungsplätzen mehrheitlich um solche, die zu attraktiven und grundsätzlich stark nachgefragten Ausbildungsberufen im kaufmännischen und technischen Bereich führen. Die These, dass gerade als wenig attraktiv geltende Ausbildungsberufe nicht besetzt werden können, hat sich in dieser Form nicht bestätigt.

Profil der Stärken und Schwächen verschiedener Betriebsgrößen

Die Grundlage der hier vorgestellten Ergebnisse bildet eine quantitative Fragebogenerhebung im Jahr 2007, in die insgesamt 8549 Auszubildende im ersten Ausbildungsjahr an pfälzischen Berufsschulen einbezogen wurden.

Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Angesprochen wurden alle 21 pfälzischen Berufsschulen und in diesen alle Auszubildenden im ersten Ausbildungsjahr. Allerdings nahmen nur 18 von 21 Berufsschulen in den Kammerbereichen Industrie und Handel, Handwerk und Landwirtschaft an der Studie teil, womit schlussendlich 7506 Auszubildenden der Fragebogen vorgelegt werden konnte. Mit 4527 ausgewerteten Fragebögen konnte eine Nettorücklaufquote von 52,9 Prozent bezogen auf die Grundgesamtheit aller pfälzischen Auszubildenden im ersten Ausbildungsjahr erzielt werden und insgesamt 148 Ausbildungsberufe abgedeckt werden. Die Abbildung gibt Auskunft über ausgewählte Hintergrundmerkmale der realisierten Stichprobe. Unter Altbewerbenden sind dabei im Rahmen dieser Erhebung Ausbildungsplatzsuchende zu verstehen, die sich vor der letztendlich erfolgreichen Einmündung in die Ausbildung seit mindestens einem Jahr (vergeblich) um einen Ausbildungsplatz bemüht hatten.

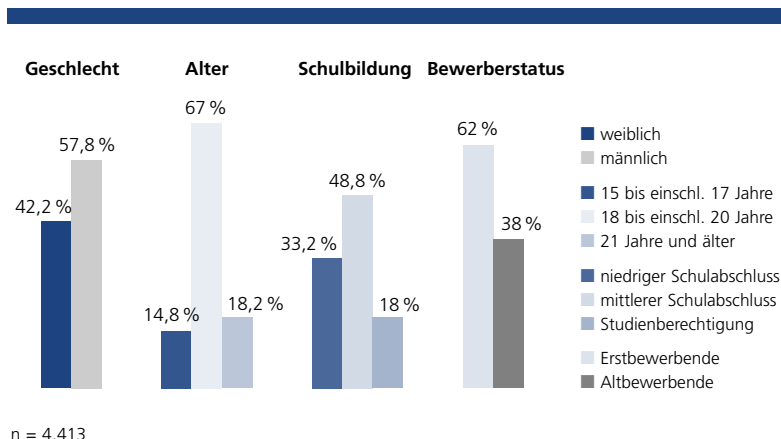
Methodisch ist anzumerken, dass im Rahmen dieser retrospektiven Befragung einzig bereits in ein Ausbildungsverhältnis eingetretene Bewerber/-innen befragt werden konnten. Die Ergebnisse können insofern nicht für jenen Anteil der Alterskohorte sprechen, der noch immer ausbildungssuchend oder alternativ verblieben ist.

Die abgefragten Einstellungsdimensionen gegenüber bestimmten Betriebsgrößen wurden vor dem Hintergrund humankapitaltheoretischer Überlegungen ausgewählt. Die Betriebsentscheidung kann demnach als ein Akt zur Maximierung des Lebenserwerbseinkommens verstanden werden. Dies betrifft insbesondere

- die Arbeitsmarktmobilität, d. h. die Anschlussfähigkeit an andere Arbeitgeber als den Ausbildungsbetrieb,
- die Übernahmewahrscheinlichkeit nach der Ausbildung,
- die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Diese drei Dimensionen zielen auf eine möglichst ununterbrochene Erwerbsbiografie ab. Zudem fallen Weiterbildungsmöglichkeiten, angebotene Karriere- und Aufstiegs-

Abbildung Hintergrundmerkmale der Stichprobe



pfade und die Höhe des Ausbildungsentgelts darunter, da sie das Einkommen direkt beeinflussen. Neben diesen ökonomisch-investiven wurden noch konsumptive, „außer-ökonomische Kriterien“ aus im weiteren Sinne vergleichbaren Studien gewonnen (vgl. QUANTE-BRANDT/ GRABOW 2008; NEUBÄUMER 1999; ROSENSTIEL/STENGEL 1987; SCHEIN 1980).

In einem ersten Schritt wurden die Befragten um eine Einschätzung der generellen Bedeutung der jeweiligen Dimension gebeten (vierstufige Likert-Skala von „unbedeutend“ bis „sehr wichtig“). In einem zweiten Schritt sollten sie Schulnoten mit Blick auf die Betriebsgrößen vergeben. Die Dimensionen wurden dabei noch einmal umschrieben, um die Verständlichkeit zu erhöhen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 1 (S. 46) dargestellt. Die jeweilige Bestbewertung ist fett hervorgehoben.

Quer über alle abgefragten Dimensionen hinweg wird deutlich, dass es sich bei der Bewertung der Betriebsgrößen um eine regelrecht lineare Entscheidung handelt; Betriebe werden demnach mit steigender Größe bezogen auf die jeweilige Dimension als mehr oder weniger attraktiv wahrgenommen. Die beiden Enden der abgesteckten Pole markieren damit zugleich den höchsten wie auch den niedrigsten Wert.

Kleinen und mittleren Unternehmen zugesprochene Vorzüge bleiben gering an der Zahl und manifestieren sich vordergründig in einem guten Arbeits- und Betriebsklima sowie der Persönlichkeit der Betreuung. Mit steigender Unternehmensgröße nimmt die Anzahl der wahrgenommenen Stärken zu. Auch wenn die beigemessene Bedeutung der einzelnen Dimensionen berücksichtigt wird, wächst die Attraktivität von Ausbildungsunternehmen mit deutlich steigender Unternehmensgröße. Die bis zu diesem Zeitpunkt gewonnenen Ergebnisse können daher zu den folgenden Aussagen verdichtet werden:

1. Die Betriebsgröße stellt für die Ausbildungsplatzsuchenden eine relevante Entscheidungshilfe dar und ist im Entscheidungsprozess beobachtbar.

Tabelle 1 Stärken und Schwächen verschiedener Betriebsgrößen

Dimension der Einstellung	Nennung mit „sehr wichtig“ (in Prozent)	Betriebsgrößen (Bewertung in Schulnoten)			
		kleine Unternehmen (bis 50 MA)	mittlere Unternehmen (50 bis 250 MA)	große Unternehmen (250 bis 5 000 MA)	sehr große Unternehmen (5 000 MA und mehr)
Arbeitsmarktmobilität	80,4	2,37	2,37	2,30	2,29
Arbeits- und Betriebsklima	77,0	1,89	2,27	2,71	2,92
Übernahmemöglichkeiten	62,2	2,90	2,70	2,46	2,31
Weiterbildungsmöglichkeiten	43,3	3,32	2,74	2,05	1,67
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	41,6	2,26	2,50	2,78	2,89
Selbstverwirklichungsmöglichkeiten	39,1	2,62	2,69	2,81	2,85
Karriere- und Entwicklungspotenzial	38,9	3,58	2,90	2,19	1,81
Vielseitigkeit der Ausbildung	28,3	3,17	2,77	2,30	2,00
Persönlichkeit der Betreuung	27,5	1,92	2,38	2,90	3,19
Arbeitsbelastung	27,2	3,52	3,08	2,67	2,50
Ausbildung mit Gleichaltrigen	22,9	3,41	2,84	2,27	1,97
Ausbildungsvergütung	21,9	3,59	2,93	2,16	1,68
Internationalität der Ausbildung	13,4	4,26	3,43	2,32	1,68

n = 3 305

Tabelle 2 Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten*

Bewerbungsverhalten	lineare Regression		
	β (nicht standardisiert)	β (standardisiert)	p
Einstellung gegenüber Betriebsgröße	2,632	,404	< ,001
Modellfit	korrigiertes $R^2 = ,163$		p < ,001

* Konstante: β (nicht standardisiert) = -3 168 p = <,001

n = 3 167

- Die Betriebsgröße signalisiert den Ausbildungsplatzsuchenden sehr spezifische Stärken und Schwächen.
- Gerade kleinen und mittleren Unternehmen werden nur auf sehr wenigen, dafür aber unter Umständen auf sehr bedeutsamen Feldern (Arbeits- und Betriebsklima als zweitbedeutendste Dimension) Vorteile gegenüber großen/sehr großen Unternehmen zugesprochen.
- Die untersuchten Dimensionen lassen nur sehr bedingt Unterschiede zwischen den Geschlechtern und schulischen Abschlussniveaus erkennen; eine spezifische Strategie der Personalrekrutierung (etwa zur gezielten Ansprache von Studienberechtigten) erscheint somit nur begrenzt zielführend.

Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten

Die aufgezeigten Bewertungsmuster geben Auskunft darüber, dass eine unterschiedliche Wahrnehmung in Abhängigkeit der Betriebsgröße stattfindet und die Befragten damit über eine Informationsgrundlage verfügen, auf deren Basis Ausbildungsplatzentscheidungen gefällt werden können. Unbeantwortet bleibt bisher aber die Frage, inwiefern diese Informationen tatsächlich einen Einfluss bei der Ausbildungsplatzsuche ausüben.

Damit sich diese Präferenz für oder gegen bestimmte Betriebsgrößen überhaupt als handlungsleitend erweisen kann, müssen die Befragten zum Zeitpunkt der Ausbildungsplatzsuche über die Betriebsgröße der möglichen Ausbildungsplatzunternehmen hinreichend gut informiert sein. Lediglich 26 Prozent aller Befragten gaben an, während ihrer Informations- und Bewerbungsphase keinen ausreichenden Überblick über die jeweiligen Größen der von ihnen beworbenen Unternehmen besessen zu haben. Knapp drei Viertel (74 %) der Jugendlichen verfügten aber nach eigener Auskunft über ausreichend valide Vorstellungen darüber, welchen Größenordnungen die jeweiligen Unternehmen zuzuordnen sind und konnten daher auch Auskunft darüber erteilen, in welchem Umfang die verschiedenen Betriebsgrößen beworben wurden. Abgefragt wurde ausdrücklich nur das Bewerbungsverhalten und nicht die schlussendliche Einmündung in das Ausbildungsunternehmen, da diese im Gegensatz zur Bewerbung nicht allein von den Befragten kontrolliert werden kann, sondern maßgeblich vom Auswahl- und Entscheidungsprozess des Ausbildungsunternehmens selbst abhängt.

Die Einstellung gegenüber bestimmten Betriebsgrößen und das tatsächliche Bewerbungsverhalten in Abhängigkeit der Betriebsgröße wurde für eine lineare Regression² (vgl. Tab. 2) aufbereitet, um die Kongruenz zwischen Einstellung und Verhalten statistisch abzubilden.

Die Stärke des standardisierten Beta-Wertes (β) und das Signifikanzniveau (p) des Modells legen den Befund nahe, dass der Einstellung gegenüber der Betriebsgröße ein spürbarer Einfluss im Rahmen der Ausbildungsplatzsuche attestiert werden kann. Die Einstellung gegenüber verschiedenen Betriebsgrößen spiegelt sich im eigentlichen Bewerbungsverhalten wider, das heißt bevorzugte Betriebsgrößen werden auch bevorzugt beworben. Dennoch zeigt der relativ geringe Wert des korrigierten R^2 an, dass allein die Betriebsgrößenpräferenz allein nicht ausreicht, um das vollständige Bewerbungsverhalten zu erklären. Dies ist ein

² Das herangezogene Verfahren der (einfachen) linearen Regression dient dem Aufzeigen von gerichteten Zusammenhängen zwischen einer unabhängigen Variablen (hier: Einstellung gegenüber Betriebsgrößen) und einer abhängigen Variablen (hier: Bewerbungsverhalten). Beide Variablen sind intervallskaliert. Die Analyseschritte zur Modelldiagnose erfolgten nach SCHENDERA (2008, S. 132 ff.).

durchaus erwarteter Befund, da im Rahmen dieses verkürzten Modells bedeutsame Überlegungen etwa zur regionalen Mobilitätsbereitschaft ausgeklammert werden (vgl. SCHANK 2010, S. 268 ff.).

Handlungsempfehlungen für Personalrekrutierung und -politik kleiner und mittlerer Unternehmen

Die bisherigen Ergebnisse verdeutlichen, dass die Betriebsgröße für Ausbildungsplatzsuchende ein Vehikel darstellt, durch das bestimmte Stärken und Schwächen transportiert und ermöglicht werden. Damit dient sie den Ausbildungsplatzsuchenden als eine Orientierungshilfe, da sie viele der relevanten Dimensionen nicht direkt beobachten können.

Die Ergebnisse zeigen – unter dem Vorbehalt notwendiger Vertiefungsstudien – einen Handlungsbedarf für kleine und mittlere Unternehmen auf, da deren wahrgenommene Stärken gegenüber Großunternehmen sehr begrenzt und ihre Schwächen im Gegenzug umso ausgeprägter erscheinen. Kleine und mittlere Unternehmen gelten als berufsbiografisch weniger attraktiv, da sie (vermeintlich) weniger Entwicklungsmöglichkeiten bieten, weniger in das Humankapital ihrer Auszubildenden und Beschäftigten investieren und geringere Ausbildungsvergütungen zahlen. Zudem werden sie häufiger mit Überstunden, Freizeitverlust und monotonen Tätigkeiten in Verbindung gebracht. An diesen Informationen gilt es anzusetzen und für kleine und mittlere Unternehmen passgenaue Ausbildungsmarketingmaßnahmen zu entwickeln, über die gegenwärtig vor allem Großunternehmen verfügen.³ An dieser Stelle können lediglich erste Impulse gegeben und Ansätze aufgezeigt werden:

- Ein Wettbewerb über die Höhe der Ausbildungsvergütung verspricht aufgrund der generell geringen Bedeutung dieser Dimension nur wenig Erfolg und sollte vermieden werden. Diese empirisch untermauerte Empfehlung ist auch deshalb von hoher Relevanz, da gerade an kleine und mittlere Unternehmen der Vorwurf formuliert wird, den von der Einkommenshöhe ausgehenden Motivationseffekt zulasten personalfördernder Aktivitäten zu überschätzen (vgl. WEGMANN 2006, S. 59).
- Betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten in hierarchischer wie auch in fachlicher Hinsicht sollten transparenter gemacht und deutlicher hervorgehoben werden, um berufsbiografische Perspektiven innerhalb der Organisation aufzuzeigen.
- Vorhandene oder unterstützte betriebliche Weiterbildungsangebote, insbesondere wenn sie zu überbetrieblichen, zertifizierten Qualifikationen führen, sollten offensiv beworben werden.

Die vorhandenen Stärken, vor allem das persönliche, ganzheitlich einbeziehende Arbeitsklima, sollten kommuniziert werden. Es ist hierbei sehr förderlich, wenn dabei auf gleichaltrige Auszubildende oder Mitarbeitende verwiesen werden kann.

Im Zuge der demografischen Entwicklung wird sich der Wettbewerb zwischen globalen Weltmarktführern und regional verorteten Mittelständlern sehr wahrscheinlich (weiter) verschärfen. Gerade in jenen anspruchsvollen Ausbildungsberufen, die über alle Größen hinweg zum Einsatz gelangen, wird die Knappheit zunehmen. Die duale Berufsausbildung wird vermutlich allein deshalb ihre Bedeutung behalten, da es gerade den kleinen und mittleren Unternehmen zukünftig schwerer fallen wird, bereits ausgebildete und motivierte Fachkräfte am Markt zu rekrutieren. ■

Literatur

- EBERHARD, V.; KREWERTH, A.; ULRICH, J. G. (Hrsg.): *Mangelware Lehrstelle. Zur aktuellen Lage der Ausbildungsplatzbewerber in Deutschland*. Bonn 2006
- ERNST, C.: *Berufswahl und Ausbildungsbeginn in Ost- und Westdeutschland*. Bielefeld 1996
- JAEGER, A.: *Jugendliche in der Berufsentscheidung. Eine Analyse der Verhaltensweisen von Jugendlichen bei der Berufswahl nach Abschluss der Hauptschule*. Heidelberg 1973
- KLÖS, H.-P.; WEIß, R.; ZEDLER, R. (Hrsg.): *Demographische Entwicklung – Berufsbildung – Personalentwicklung*. Köln 2003, S. 84–95
- LANGE, E.: *Berufswahl. Eine empirische Untersuchung der Berufswahlsituation von Hauptschülern, Realschülern und Abiturienten*. München 1978
- NEUBÄUMER, R.: *Der Ausbildungsstellenmarkt der Bundesrepublik Deutschland. Eine theoretische und empirische Analyse*. Berlin 1999
- NEUBÄUMER, R.; SESSELMAYER, W.: *Demografie und Arbeitsmarktentwicklung in Rheinland-Pfalz – Probleme und Politikoptionen*. In: SCHANK, C.; SCHMIDT, M. (Hrsg.): *Demografie und Arbeit. Analysen, Prognosen und Best Practice aus Rheinland-Pfalz*. Kassel 2008, S. 15–25
- QUANTE-BRANDT, E.; GRABOW, E.: *Die Sicht von Auszubildenden auf die Qualität ihrer Ausbildungsbedingungen. Regionale Studie zur Qualität und Zufriedenheit im Ausbildungsprozess*. Bonn 2008
- ROSENSTIEL, L. V.; STENGEL, M.: *Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen*. Bern et al. 1987
- SCHANK, C.: *Der demografische Wandel der Arbeitswelt. Implikationen für die mittelständische Personalpolitik und Unternehmensführung*. In: BESCHÖRNER, T.; SCHMIDT, M. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*. München und Mering 2007, S. 125–143
- SCHANK, C.: *Demografische Herausforderungen für die Unternehmen der Pfalz*. In: SCHANK, C.; SCHMIDT, M. (Hrsg.): *Demografie und Arbeit. Analysen, Prognosen und Best Practice aus Rheinland-Pfalz*. Kassel 2008, S. 33–55
- SCHANK, C.: *Die Betriebswahl im dualen System der Berufsausbildung. Eine empirische Analyse aus mittelstandsökonomischer Perspektive*. Wiesbaden 2010
- SCHNEIN, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco u. a. 1989
- SCHENDERA, C. F.: *Regressionsanalyse mit SPSS*. München 2008
- WEGMANN, J.: *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen*. München 2006

³ Vgl. verschiedene Beiträge dazu in KLÖS u. a. (2003).