

# Ausbildungsmarketing mit WOW-Effekt: Das Azubi-Portal wgv-KOMPASS

*Zahra Doubbiz*

## 1 Zielsetzung

Dieser Beitrag dokumentiert die Entstehung des Azubi-Online-Portals wgv-KOMPASS der wgv Versicherungsgruppe in Zusammenarbeit mit der KÖNIGSTEINER AGENTUR. Im Zuge dessen werden zum einen die Maßnahmen aufgezeigt, die zu einer Stärkung der wgv-Arbeitgebermarke für den Bereich Ausbildung eingeleitet wurden, und zum anderen die wesentlichen Faktoren beschrieben, die den außergewöhnlichen Erfolg des Portals mitverantworteten.

## 2 Die beteiligten Unternehmen

Die Württembergische Gemeinde-Versicherung a.G. mit ihren Tochtergesellschaften WGV-Versicherung AG, WGV-Lebensversicherung AG und WGV-Informatik und Media GmbH bietet ihren Kunden Produkte, Serviceleistungen und Dienste rund um das Thema Versicherungen und Vorsorge. Sie gilt als Top-Anbieter in der Branche und wird in führenden Fachmagazinen regelmäßig mit Bestnoten bewertet. Die wgv ist primär Direktversicherer, das heißt ohne hauptberuflichen Außendienst. Die Direktion befindet sich in Stuttgart. Weitere Standorte sind unter anderem Augsburg, Ravensburg, Leipzig, Ulm, Düsseldorf und Dresden. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen weit mehr als 800 Mitarbeiter – knapp 40 davon sind Azubis – und erwirtschaftet einen jährlichen Gesamtumsatz von 561,47 Millionen Euro (Stand 2012).

Die KÖNIGSTEINER AGENTUR ist bundesweit seit über 45 Jahren eine der führenden Agenturen für Personalmarketing/Employer Branding und unterstützt die wgv in diesem Zusammenhang seit vielen Jahren. Der Impuls für die Zusammenarbeit im Bereich Azubi-Marketing war in erster Linie die langjährige erfolgreiche Geschäftsbeziehung beider Firmen sowie der Wunsch der wgv nach einem erfahrenen Partner für Ausbildungsmarketing, der die Bedürfnisse des Mittelstands versteht und auf den Kunden angepasste Lösungen entwickelt.

## 3 Ausgangssituation

Ausschlaggebend für die Überlegungen zur Entwicklung eines Azubi-Portals war, dass die wgv zwar nach wie vor ihre Ausbildungsplätze gut besetzen konnte, dies jedoch zunehmend schwieriger wurde. Gründe hierfür

sind in der Wirtschaftsregion Stuttgart zu suchen: Namen wie beispielsweise Bosch, Daimler oder Allianz machen es attraktiven, jedoch unbekannteren Arbeitgebern schwer, die begehrten Zielgruppen für sich zu gewinnen. Wie bei vielen anderen Unternehmen auch, hatte dies für die wgv zur Folge, dass es von Jahr zu Jahr mehr Zeit in Anspruch nahm, die ausgeschriebenen Ausbildungsplätze zu besetzen. Aufgrund dieser Entwicklung erweiterte die wgv ihren Blickwinkel beim Thema Recruiting um den Faktor Ausbildungsmarketing. Ein Ziel der wgv war es, dem Image der »verstaubten« Versicherungsbranche mit vermeintlich trockenen Inhalten und wenig Abwechslung zu trotzen und Interessenten zu zeigen, dass die wgv, im Gegensatz zu vielen anderen Versicherungen, ein Unternehmen ist, in dem Abwechslung auf der Tagesordnung steht und dass eine Ausbildung in dieser Branche Spaß machen kann. Demzufolge sollte zum einen eine klare Abgrenzung zum Wettbewerb vollzogen werden und zum anderen die Aufmerksamkeit der Schüler auf die wgv als zeitgemäßen Arbeitgeber mit vielfältigen Zukunftsperspektiven gelenkt werden. Die Gründe, warum gerade Schüler ins Zentrum des Recruitings gerückt wurden, sind ebenso elementar wie logisch: Im Fokus der wgv-Personalplanung steht die Strategie, Mitarbeiter vorzugsweise selbst auszubilden und so durch eine anschließende Übernahme den Personalbedarf an Fach- und Führungskräften primär aus den eigenen Reihen heraus abzudecken. Die Rekrutierung qualifizierter Auszubildender ist für die wgv demnach mindestens ebenso wichtig wie die Rekrutierung von berufserfahrenen Kandidaten. Eine extrem geringe Fluktuationsrate ist Bestätigung für diese Unternehmensstrategie.

Die Intention der wgv bestand darin, für interessierte Schüler eine erste Anlaufstelle bzw. Info-Plattform zum Thema Ausbildung bereitzustellen, die relevante Inhalte der bevorzugten Zielgruppe aufgreift, authentisch darstellt und keine Bewerberfragen offenlässt. Um dem gerecht zu werden, sollte eine Azubi-Website bzw. ein Azubi-Portal – der KOMPASS – kreiert werden, das losgelöst von der eigentlichen Unternehmenswebsite der wgv existiert. Denn nur durch ein autarkes Portal war es möglich, der Zielgruppe die angemessene Aufmerksamkeit entgegenzubringen bzw. eine optimale Zielgruppenansprache zu gewährleisten. Deswegen entschied man sich auch gegen einen eingebetteten Karrierebereich für Azubis innerhalb der offiziellen wgv-Website.

### **Die wgv als Ausbildungsbetrieb**

Das jährliche Ausbildungsangebot der wgv umfasst folgende Ausbildungswege:

- Kauffrau/-mann für Versicherungen und Finanzen – Fachrichtung Versicherung, einschließlich der Option, mit Abitur oder Fachhochschulreife die Zusatzausbildung zum Finanzassistenten / zur Finanzassistentin zu erwerben,
- Fachinformatiker/-in in der Fachrichtung Systemintegration,
- Bachelor of Arts (B.A.) im Studiengang BWL-Versicherung,

- Bachelor of Science (B.Sc.) im Studiengang Wirtschaftsinformatik,
- Bachelor of Science (B.Sc.) im Studiengang Angewandte Informatik.

Die wgv bietet ihren Auszubildenden eine praxisnahe, hoch qualifizierte Ausbildung mit ausgezeichneten Übernahmeaussichten und vielfältigen Aufstiegs- bzw. Karrierechancen. Darüber hinaus zählen 30 Arbeitstage Tarifurlaub im Kalenderjahr, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Miet- und Fahrkostenzuschuss, vermögenswirksame Leistungen, bezahlte Freistellung für Prüfungsvorbereitungen, flexible Arbeitszeiten, regelmäßige Azubi-Treffen sowie interne und externe Schulungen zu den Leistungen der wgv. Außerdem fördern spezielle Aktivitäten zur Teambildung und die gemeinsame Ausrichtung von Ausbildungsmessen die Entwicklung der Auszubildenden nachhaltig. Die Übernahmequote beträgt nahezu 100 Prozent und wird von Arbeitnehmer- wie Arbeitgeberseite gleichermaßen fokussiert. Was den Bewerbungsprozess betrifft, sieht die wgv von Assessment-Centern ab und vertraut auf ein persönliches Bewerbungsgespräch. Die Persönlichkeit und die innere Einstellung ist den wgv-Personalern mindestens genauso wichtig wie Schulnoten und Praktikanachweise – die Kandidaten müssen schlichtweg auch als Menschen zur wgv passen.

## 4 Vorgehensweise

Im Rahmen der Neukonzeption des Azubi-Portals KOMPASS übernahm die KÖNIGSTEINER AGENTUR das gesamte Projektmanagement. Konkret bedeutet dies, dass neben einem Konzeptpapier mit den Ideen für die Inhalte des KOMPASS auch Ziel- und Wettbewerbsanalysen sowie Text-, Headline- und Layoutentwicklungen durch die Agentur umgesetzt wurden. Zusätzliche Inhalte wie die Konzeption und Durchführung von Interviews, einem Fotoshooting oder dem Azubi-Recruiting-Video wurden ebenfalls von der Agentur realisiert.

Alle notwendigen Informationen für eine erfolgreiche Verwirklichung des KOMPASS-Portals wurden von der wgv geliefert. Innerhalb einer eigens für den Website-Launch eingerichteten Projektgruppe definierten Mitarbeiter und Auszubildende der wgv gemeinsam in Form von Workshops Schwerpunktthemen des künftigen Azubi-Portals, die wiederum von der KÖNIGSTEINER AGENTUR aufgesetzt, betreut und ausgearbeitet wurden. Die wgv-Azubis wurden in jeden Schritt involviert und nach ihrer Meinung gefragt oder um Ideen gebeten. Den Personalverantwortlichen war klar, dass ein erfolgreiches Karriereportal für Auszubildende nur durch den Input der Zielgruppe aus den eigenen Reihen stattfinden kann. In erster Linie muss das Portal die Zielgruppe ansprechen – nicht die Entscheider.

Um den permanenten Arbeitsfortschritt des KOMPASS-Portals angemessen zu dokumentieren, wurde seitens der Agentur ein Klickdummy (eine simulierte

Oberfläche einer Website, die als Testversion dient) eingesetzt, um der wgv Zwischenstandsberichte zu präsentieren. Die fertige HTML-Version des Portals wurde ebenfalls via Klickdummy an die wgv übermittelt und von der dortigen IT-Abteilung in das interne CMS eingepflegt. Während dieser Phase arbeitete die KÖNIGSTEINER AGENTUR sehr eng mit der IT-Abteilung der wgv zusammen, um eine nahtlose Implementierung der Website zu gewährleisten.

### **Ziel- und Wettbewerbsbetrachtung**

Die eingehende Beschäftigung mit der Zielgruppe ergab, wie wichtig die Darstellung folgender Faktoren ist:

- Herausarbeitung von Perspektiven bzw. Übernahmechancen bei der wgv,
- Aufzeigen der jeweiligen Möglichkeiten, beispielsweise durch die Abbildung von Erfahrungsberichten,
- Präsentation von Transparenz durch ausführliche Erklärungen, etwa zum Ausbildungsablauf,
- Angebote von Hilfestellungen, wie Bewerbungstipps, Vorstellung eines Mentors zur Unterstützung während der Ausbildungszeit,
- Abbildung der Unternehmensgeschichte sowie eine Rubrik mit Presseberichten,
- Einführung in das Thema Versicherungen sowie Dokumentation der Krisen- und Zukunftssicherheit der Branche,
- prominente und umfassende Präsentation des Ausbildungsleiters,
- Vorstellung von regelmäßigen gemeinsamen Veranstaltungen der wgv durch Bilder, Berichte und Statements.

Durch die Wettbewerbsbetrachtung wurde aufgezeigt, wie wichtig folgende Themenbereiche sind:

- klarer Seitenaufbau und Strukturierung,
- Berücksichtigung individueller Informationsbedürfnisse der Nutzer,
- stimmiger Einsatz von Farben und Fotos unter Berücksichtigung der Unternehmensmarke,
- anschauliche Vermittlung von Unternehmenskultur und Arbeitswelt,
- Bereitstellung eines zielgruppengerechten Mehrwerts,
- Nutzung der Möglichkeiten der Web-2.0-Technologien,
- Präsentation umfassender Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme,
- präzise Darstellung und Platzierung eines persönlichen Ansprechpartners.

Aus den Ergebnissen der Zielgruppen- und Wettbewerbsbetrachtungen ergaben sich also grundlegende Handlungsbedarfe für die Entwicklung des Azubi-Portals, um zentrale Fragen zu beantworten, zum Beispiel: Was kann besser gemacht werden? Wie kann man sich optimal positionieren? Wie gestaltet sich eine erfolgreiche Zielgruppenansprache?

## 5 Aufbau des wgv-KOMPASS: Funktionalität und Gestaltungsprinzipien

Je schneller die Zielgruppe für sie wichtige Informationen findet, umso positiver ist der erste, entscheidende Eindruck vom Unternehmen und umso besser wird die Website in Erinnerung behalten. Bewährte und vertraute Elemente ermöglichen den Besuchern des wgv-KOMPASS eine einfache Orientierung. Deshalb wurde bei der Konzeption des Azubi-Portals besonderer Wert auf einfache Benutzbarkeit (Usability) sowie eine zielgruppengerechte, ansprechende Gestaltung (Design) gelegt. Im Hinblick auf Navigation und Usability wurde darauf geachtet, eine angemessene Tiefe und Breite der Navigation zu entwickeln, um dem Bewerber eine möglichst einfache Orientierung innerhalb des Portals zu ermöglichen und trotzdem so viele bewerberrelevante Informationen wie nötig geben zu können. Vor diesem Hintergrund wurde die Website so entwickelt, dass die Anzahl der Hauptnavigationenpunkte nicht über sieben hinausgeht und durchschnittlich drei Ebenen enthält.

Die Startseite (siehe Abb. 1) gliedert sich in drei Hauptbereiche und stellt das Herzstück dar, von dem aus die drei Zielgruppen Praktikanten, Azubis und Studenten Zugang zu allen relevanten Ausbildungsinformationen finden.



**Abb.1:** Startseite des wgv-KOMPASS – alle Infos auf einen Klick

Ganz oben befindet sich die Hauptnavigation, darunter der animierte Eye-catcher mit einer seitlichen Unternavigation. Drei Identifikationsfiguren in Form von Flash-Animationen begrüßen den Besucher, indem sie auf je einem

gescribbelten Kompass, in Anlehnung an das Logo, in das Bild »einfliegen«. Sie vermitteln dem User dadurch von Anfang an ein dynamisches und innovatives Bild der wgv als Arbeitgeber. Ganz unten befindet sich der dreispaltige Content-Bereich, in dem die Seiteninhalte übersichtlich dargestellt werden. In der Hauptnavigation werden die sieben Hauptnavigationbereiche durch einprägsame Icons und Kurzbegriffe dargestellt. Bewegt man darüber den Mauszeiger (hover / mouseover), öffnet sich jeweils ein Pulldown-Menü, das ohne weitere Umwege zu den einzelnen Kapiteln führt. In den thematisch abgegrenzten Kapiteln wird unterhalb der Hauptnavigation eine zusätzliche, horizontale Unternavigation (in Anlehnung an den Karrierebereich der wgv-Unternehmensseite) eingeblendet; sie ermöglicht es, die Inhalte des Kapitels zu entdecken, ohne dabei immer wieder erneut auf die Startseite zurückkehren zu müssen.

Als zusätzliches, statisches Navigationselement wird am rechten Rand eine Liste mit Buttons angezeigt. Diese führen den Besucher zu Bereichen, in denen er sich beispielsweise direkt bewerben (Call-to-Action-Button: *Jetzt bewerben!*), E-Mail-Kontakt zu wgv-Azubis aufnehmen oder weitere Informationen herunterladen kann. Besonders erwähnenswert ist die Tatsache, dass der potenzielle Bewerber von seiner Suche bis zu den offenen Ausbildungsplätzen bzw. zur Bewerbung lediglich zwei Klicks benötigt, was für eine optimale Usability sorgt. Die eben erwähnten Buttons sind statisch und bleiben auf allen Folgeseiten bestehen. Somit wird dem User jederzeit die Möglichkeit zur Bewerbung oder auch zum direkten Kontakt mit einem persönlichen Ansprechpartner gegeben.

Die Farbharmonien orientieren sich an der Farbenwelt der wgv-Unternehmenswebsite, um die Zusammengehörigkeit beider Websites aufzuzeigen. Die Haupt- und Subnavigationbereiche wurden mit zusätzlichen Icons belegt, die wie selbst gemalt aussehen – ähnlich den Kritzeleien, die Schüler häufig auf ihre Schulunterlagen zeichnen. Durch die Verwendung der Icons komplementär zu der Benennung der Menüpunkte ergeben sich kreative Assoziationen, die den Schülern ein positives Bild vom Unternehmen vermitteln. Dies wird beispielsweise bei dem Icon unter dem Menüpunkt Ausbildung deutlich: Eine durchgestrichene Kaffeetasse steht dafür, dass Auszubildende entgegen allen Klischees bei der wgv nicht für die Zubereitung des Kaffees zuständig sind, sondern »echte Aufgaben« übernehmen.

Die angebotenen Informationen innerhalb des KOMPASS-Portals werden nicht nur rein statisch präsentiert. Einige Bereiche, wie beispielsweise die Unternehmensgeschichte (Abb. 2) oder das Azubi-Lexikon, sind als animiertes »Accordion« umgesetzt, wobei Textabschnitte erst nach einem Klick auf die Zwischenüberschrift freigegeben werden. Das spart Platz auf dem Bildschirm und vermeidet den »Bleiwüsten«-Eindruck.

# Ausbildungsmarketing als Kontakt-Sport: Erfolgsfaktoren bei Phoenix Contact

Boris Hagemeyer

## 1 Ausgangslage

### 1.1 Organisatorische Anbindung, Ziel und Wirkungsreichweite

Das Ausbildungsmarketing der Phoenix Contact GmbH & Co. KG ist organisatorisch im Unternehmensbereich Professional Education und dort im Speziellen in einer standortübergreifenden Funktion angebinden. Konkret bedeutet dies, dass der Marketing-Mix zentral, unter Berücksichtigung von regionalen Besonderheiten der dezentralen Ausbildungsstandorte, erstellt, geplant und in der Umsetzung betreut wird.



Abb. 1: Die Ausbildungsstandorte der Phoenix Contact-Gruppe

Das strategische Ziel für das Ausbildungsmarketing lautet »Begeisterungsfähige Menschen ansprechen und gewinnen!« und definiert unseren Anspruch an das Marketing. Unser Unternehmen bietet Produkt-Innovationen, die durch begeisterungsfähige Mitarbeiter geschaffen werden. Dementsprechend werden durch das Ausbildungsmarketing die gesuchten begeisterungsfähigen Menschen durch entsprechende Marketing-Maßnahmen angesprochen. Zudem müssen alle Marketing-Maßnahmen die Dachmarke PHOENIX CONTACT stärken.

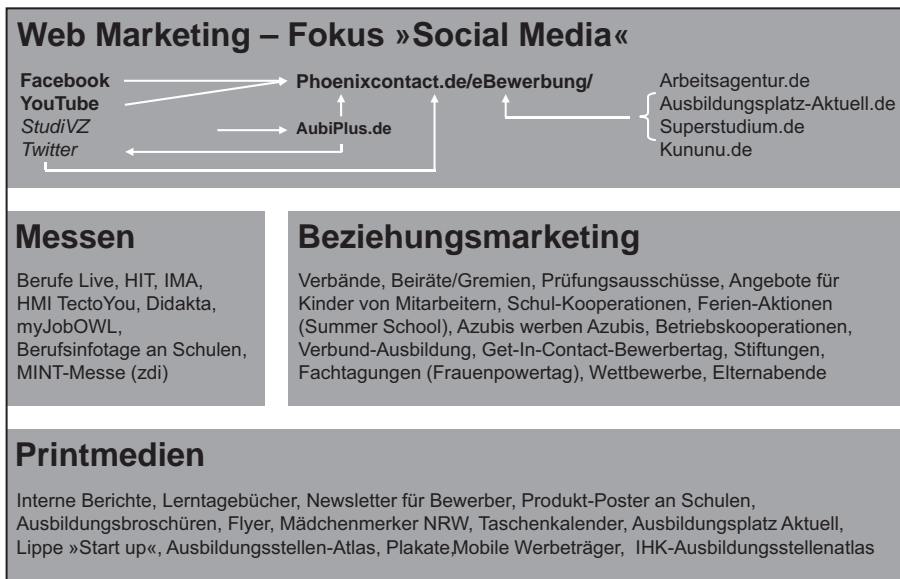


Die Primärwirkung aller Maßnahmen zielt auf die Gruppe der Schülerinnen und Schüler an den Schulen der jeweiligen Unternehmensstandorte. Sekundär, aber gelenkt, wirken wir auch auf regionale Netzwerke, Schulleiter, Lehrer und Eltern ein.

## 1.2 Der Marketing-Mix

Der Marketing-Mix wird nach unserer Definition für jedes Jahr neu erstellt. Grundlage bilden folgende Instrumente und Prozesse:

- eine Maßnahmenübersicht (enthält alle Maßnahmen vergangener Jahre),
- Ideen aus dem Innovationsmanagement-Prozess (beteiligt sind 700 User: Auszubildende, duale Studenten, Ausbilder, Fachausbilder),
- Bildungsbericht des vergangenen Jahres (enthält sämtliche Bildungsaktivitäten und Kennzahlen des Unternehmensbereichs Professional Education),
- Ergebnisbericht der Marktforschung (Gruppe der Juniorfirma Junior Business Unit),
- Budgetplanung.



**Abb. 2:** Der Marketing-Mix

Der Marketing-Mix dient für das jeweils kommende Jahr auch als Planungsgrundlage der Aktivitäten. Bedient werden vier Cluster:

- Web Marketing,
- Event Marketing,
- Beziehungsmarketing,
- Printmedien.



Das kleinste Cluster bilden die Printmedien. Hier konzentrieren wir uns auf die Punkte, die durch Umfragen unserer JuniorBusinessUnit von jungen Menschen genutzt werden. Konkret für das laufende Jahr bedeutet dies eine Anzeigenschaltung (Umschlagsseite) im IHK-Ausbildungsstellen-Atlas sowie das Sponsoring von Lerntagebüchern an Realschulen, die im Unterricht zur Verstetigung von neuem Wissen dienen.

### 1.3 Get in Contact

Unter dem Slogan »Get in Contact« sind nun sämtliche Maßnahmen aus dem Marketing-Mix zusammengefasst. Zudem beschreibt der Slogan unsere Philosophie in der Kommunikation bzw. im Umgang mit unseren Zielgruppen und bildet die Brücke zum Unternehmen Phoenix Contact. Wir kommunizieren stets auf Augenhöhe und möchten mit unserer Zielgruppe aktiv in Kontakt treten, wo immer dies gewollt ist (in Schule, im Betrieb, im Web, auf Messen etc.). Zwecks Stärkung der Wiedererkennung stehen die Marketing-Maßnahmen in ihrer Benennung stets mit dem Slogan in Verbindung, beispielsweise: Get in Contact Applicant Day, Get in Contact – der Song, Get in Contact Praktikantenbindung, selbst erstellte Werbeträger etc.



**Abb. 3:** Get in Contact – der Song

Durchgängigkeit und Authentizität spielen für unseren Ausbildungsmarketing-Ansatz eine wichtige Rolle. Daher werden in allen Medien *keine* Fotomodells, sondern unsere Auszubildenden und dualen Studenten abgelichtet. Eine Werbeperiode (inklusive der Gültigkeit von Werbeträgern) ist somit auf drei bis maximal fünf

Jahre begrenzt. Beenden unsere Auszubildenden und dualen Studenten die Ausbildung, muss eine neue Werbepériode angestoßen werden. Nur zum Start jeder Werbepériode werden daher mögliche Anpassungen im Slogan entschieden.

Somit werden der Get in Contact Song (und das dazugehörige Youtube-Video, siehe Abb. 3) auf Berufsorientierungsmessen, im Web Marketing und bei allen Schulbesuchen eingesetzt. Ein aus dem Song ausgekoppelter Jingle begleitet für die Werbepériode alle Präsentationen, die auf die Zielgruppe Schülerinnen und Schüler abgestimmt sind.

## **1.4 Interne Rollen im Ausbildungsmarketing**

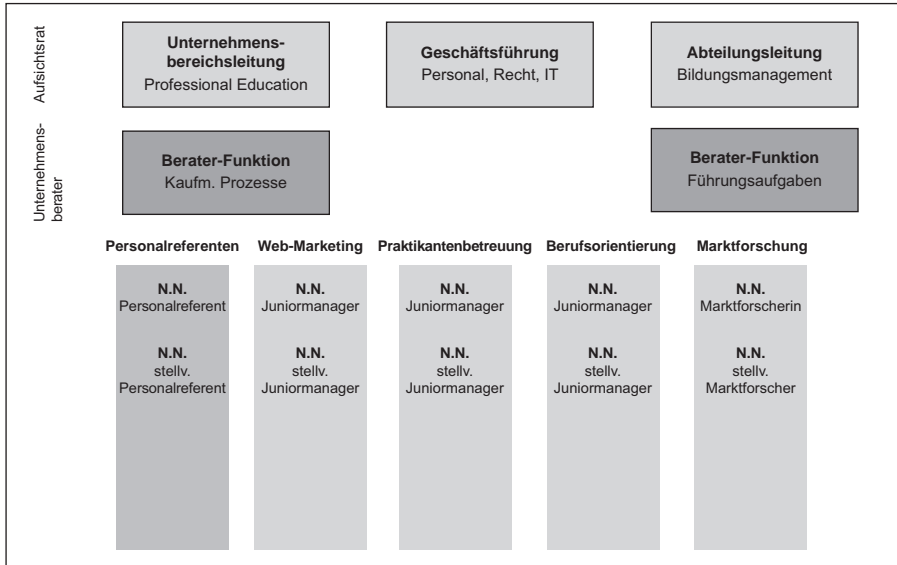
Wie unter 1.3 beschrieben, agieren wir auf Augenhöhe. Dies bedingt auch ein entsprechendes Rollenverständnis der Akteure im Kontext des Ausbildungsmarketings. Wir setzen dies um, indem unsere hauptamtlichen Ausbilderinnen und Ausbilder die Zielgruppe der Lehrer, Schulleiter und Eltern ansprechen und indem Schülerinnen und Schüler von Auszubildenden und dualen Studenten betreut werden. Um sämtliche Marketing-Maßnahmen für die Zielgruppe der Schüler über Auszubildende zu bündeln, wurde 2004 (durch die Ausbildungsleitung) die Junior Business Unit initiiert.

## **2 Die Junior Business Unit**

Derzeit beschäftigt die Junior Business Unit (JBU – jung, begeisternd, unternehmerisch) 38 Auszubildende in vier Geschäftsbereichen, im Personalbereich sowie im Management. Die Junior Business Unit ist vollumfänglich budgetverantwortlich (reale Geldflüsse) und bietet vorrangig der Phoenix Contact GmbH & Co. KG Dienstleistungen im Bereich des Ausbildungsmarketings an. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Maßnahmen aus dem Marketing-Mix, welche an die Junior Business Unit vergeben werden, ohne Einflussnahme des Ausbilderpersonals umgesetzt werden. Dieses hohe Vertrauen in die Auszubildenden spornt alle Beteiligten zu hoher Leistung an. Zudem berichtet die Management-Ebene der Junior Business Unit jährlich die Ergebnisse direkt an die Geschäftsführung von Phoenix Contact, die in den Aufsichtsrat der Junior Business Unit integriert ist. 2007 wurde die Umsetzung des Konzepts mit dem Deutschen Arbeitgeberpreis für Bildung ausgezeichnet.

### **2.1 Aufbau und Organisation der Junior Business Unit**

Jahresziele, Budgetierungen oder organisatorische Veränderungen werden mit dem Aufsichtsrat besprochen und von diesem genehmigt. Zudem stehen dem Management der JBU zwei Berater zur Seite, die bei kniffligen Fragestellungen etwa zur Abbildung von Finanzströmen oder in puncto Personalführung zu Rate gezogen werden können.



**Abb. 4:** Aufbau der Junior Business Unit

Um Mitarbeiter der JBU werden zu können, müssen sich interessierte Auszubildende auf die ausgeschriebenen offenen Stellen bewerben. Nach dem Auswahlprozess und der Einarbeitung in dem jeweiligen Geschäftsfeld arbeiten die Auszubildenden als Mitarbeiter der JBU an einem Tag pro Woche. Juniormanager und deren Stellvertreter werden aus den Reihen der Mitarbeiter eines Geschäftsfeldes gewählt. Die Personalführung (inklusive der Einsatzplanung, der Förder- und Entwicklungsgespräche) obliegt dem jeweiligen Juniormanager für sein Geschäftsfeld. Hierfür erhalten sie Führungskräfte trainings, die im Besonderen den Rollenkonflikt »heute Auszubildender, morgen Vorgesetzter« behandeln. Über eine wöchentliche Managerrunde werden die Aktivitäten und Investitionen der Geschäftsfelder synchronisiert. Die Prozesse der JBU sind dokumentiert und Bestandteil der ISO 29990-Zertifizierung des Unternehmensbereichs Professional Education.

## 2.2 Inhalte der Geschäftsfelder

### Geschäftsfeld Web Marketing

In diesem Geschäftsfeld betreuen die Mitarbeiter den Facebook-Auftritt ([facebook.de/phoenixcontactausbildung](https://facebook.de/phoenixcontactausbildung)) und agieren auch im Umgang mit kritischen Rückmeldungen selbstständig. Zur Vorbereitung dienen Social-Media-Workshops. Außerdem wird der Umgang mit kritischen Kommentaren trainiert. Zudem werden aus dem Geschäftsbereich jährlich vier bis fünf Podcasts erstellt, die über den Youtube-Channel und Facebook veröffentlicht werden. Eine wöchentliche Redaktions Sitzung sichert die Themenvielfalt. Berichtet wird aus

den weiteren Geschäftsfeldern und aus den Anfragen, die über die Ausbilder bzw. die Ausbildungsleitung gestellt werden. An dieser Stelle ist eine erste Verzahnung mit dem Geschäftsfeld Marktforschung sinnvoll, da die Marktforschung auch die Entwicklung der unterschiedlichen Social-Media-Plattformen beobachtet.

Wir sprechen, im Zusammenhang mit Facebook, von einem nomadischen Verhalten der Jugendlichen. Aktuell hat dieses Geschäftsfeld also Facebook und Youtube im Fokus, zeichnet sich zukünftig aber weiter ab, dass Jugendliche mit ihren Accounts zu anderen Plattformen »umziehen«, dann muss die Struktur in den Vorgängen des Geschäftsfeldes so flexibel sein, dass wir unsere Zelte abbrechen und zügig weitere oder gänzlich neue »Oasen« erreichen können. Aktuell können wir mehr als 16 000 User gezielt ansprechen – und das ist deutlich mehr, als wir unserem Bewerbermanagement zuführen müssen.

### **Geschäftsfeld Praktikantenbetreuung**

Mehr als 500 Bewerbungen für ein dreiwöchiges Schulpraktikum oder ein freiwilliges Schnupperpraktikum in den Schulferien erreichen dieses Geschäftsfeld jährlich. Den kompletten Prozess, von der Bewerbererfassung, Bewerberauswahl, Einsatzplanung, Begrüßung, Betreuung, Erstellung von Zeugnissen, Betreuung der Lehrer etc., übernehmen die Mitarbeiter aus diesem Geschäftsfeld – und dies auf Augenhöhe und standortübergreifend! Des Weiteren werden, gemeinsam mit den allgemeinbildenden Schulen, auch Zeitrahmen besprochen, die aus unternehmerischer Sicht geeignet sind, um eine optimale Auslastung aller zur Verfügung stehenden Praktikantenplätze zu erreichen. Unter allen Praktikantinnen und Praktikanten, mehr als 200, die jährlich am Stammsitz von Phoenix Contact das Schulpraktikum absolvieren, werden besonders engagierte junge Menschen identifiziert und in das Praktikanten-Bindungsprogramm übernommen.

### **Geschäftsfeld Berufsorientierung**

Mehr als 1 000 Schülerinnen und Schüler wurden und werden jährlich durch die Mitarbeiter des Geschäftsfeldes im direkten Kontakt erreicht. Die Dienstleistung umfasst:

- Unternehmensführungen von Schulklassen oder Lehrergruppen (inklusive der Vorstellung des Unternehmens, der Praktika- und Berufsmöglichkeiten sowie Hinweise auf die Social-Media-Plattformen und das Bewerberportal),
- das Bewerbertraining an Schulen (Verhalten in Auswahlgesprächen, Bewerbungsform – bei Phoenix Contact sehr gerne über das Bewerberportal, Simulation von digitalen Auswahlverfahren etc.),
- aktive Unterrichtsgestaltung (Präsentationstechnik, Technik, Informatik),
- Organisation und Mitwirkung an Karrieretagen an Berufskollegs/ Hochschulen,
- Mitwirkung auf Berufsorientierungsmessen,
- eigenverantwortliche Organisation und Durchführung des Girls' Day,
- eigenverantwortliche Organisation und Durchführung der Summer School.

Bei allen Aktivitäten steht die selbstständige Planung und Organisation (inklusive der Anpassung an unternehmensinterne Verfahren) im Vordergrund. Hierzu führen die Mitarbeiter des Geschäftsfeldes auch »Kaltakquise«-Gespräche an Schulen, die bislang noch nicht auf das Unternehmen zugekommen sind, und stellen Dienstleistungen der Berufsorientierung selbstständig an Schulen vor.



Abb. 5: Mobiler Werbeträger

Um einen weiteren visuellen Effekt zu nutzen, wurde das Geschäftsfeld mit einem auffällig kolorierten Fahrzeug ausgestattet. Es wird so jede Wegstrecke und die Standzeit vor den Schulgebäuden optimal genutzt.

Über sämtliche Aktivitäten aus dem Geschäftsfeld Berufsorientierung berichtet der Bereich Web Marketing auf Facebook und / oder Youtube.

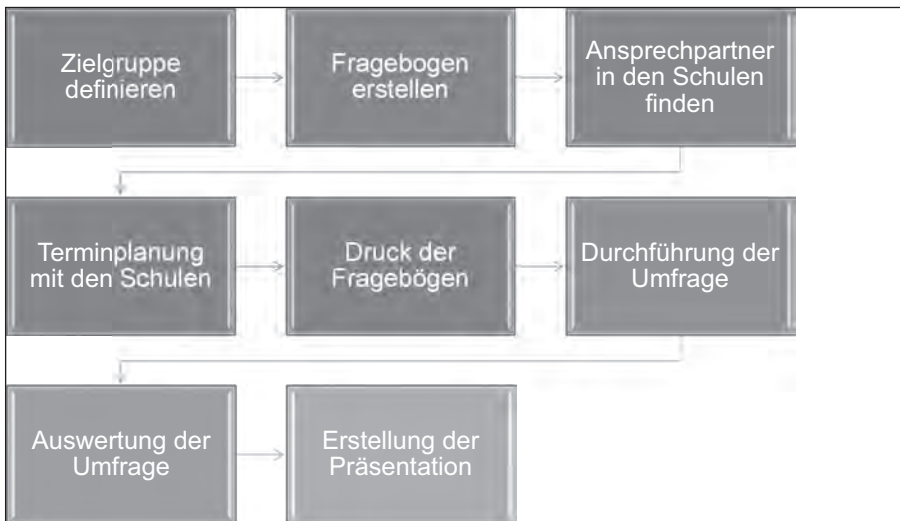
### **Geschäftsfeld Marktforschung**

Die Aufgaben dieses Geschäftsfeldes sind zweigeteilt. Zum einen sind die Mitarbeiter damit beauftragt, externe Entwicklungen, die Einfluss auf eines der anderen Geschäftsfelder haben könnten, zu untersuchen. Das sind die verschiedenen Social-Media-Plattformen genauso wie Veränderungen auf Landesebene im Bereich der schulischen Berufsorientierung. Diese Untersuchungsergebnisse werden einmal jährlich mit den Juniormanagern bewertet, um gegebenenfalls organisatorische Veränderungen im Aufsichtsrat anzuzeigen. Den zweiten Schwerpunkt in diesem Geschäftsfeld bilden die auftragsgebundenen Markt-Recherchen. Diese werden als Auftrag aus dem Unternehmensbereich Professional Education an den Juniormanager des Geschäftsfeldes gestellt. Innerhalb der Auftragsklärung sind nun Art, Umfang und Umsetzungsdauer der Recherche zu klären. Nach einer ersten Bewertung werden die Honorarkosten abgeschätzt und in der Regel erfolgt danach die Auftragserteilung. Beispiele für Markt-Recherche-Aufträge sind:

- Erstellung von Extrakten aus Bildungs- und Demografie-Berichten des Bundes, der Länder sowie der Kreise (bezogen auf die Unternehmensstandorte),

- Analyse und Aufbereitung von Zugängen zu Kitas und Grundschulen der Region,
- Analyse und Aufbereitung von Messeauftritten von Wettbewerbern (in Bezug auf die Rekrutierung junger Menschen),
- Analyse und Auswertung von Internetauftritten von Wettbewerbern (in Bezug auf die Rekrutierung junger Menschen),
- Erstellung und Auswertung von Interviews an allgemeinbildenden Schulen (z.B. Erwartungshaltung an den zukünftigen Ausbildungsbetrieb, Nutzerverhalten von Schulmagazinen oder Apps etc.).

Abbildung 6 zeigt das Konzept, das die Mitarbeiter des Geschäftsfeldes als Planungs- und Diskussionsgrundlage entwickelt haben. Die hier dargestellte Umfrage sollte folgende Frage beantworten: »Welche Erwartungen haben Schülerinnen und Schüler der Klassen 8 und 9 an einen Ausbildungsbetrieb?«



**Abb. 6:** Vorgehensweise der JBU bei einer Umfrage

Zunächst wurde ein Fragenkatalog erstellt und das konkrete Vorgehen mit den entsprechenden Schulleitern besprochen. Die 495 Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage setzten sich aus Schülerinnen und Schülern einer Hauptschule, einer Realschule und eines Gymnasiums eines Ortes zusammen. Die jeweiligen Berufsorientierungs-Koordinatoren der Schulen stimmten mit den Mitarbeitern des Geschäftsfeldes Zeit- und Treffpunkte ab. In den Klassenzimmern erläuterten die Mitarbeiter der JBU ihren Arbeitsauftrag und baten um freiwillige Teilnahme an der Umfrage, welche direkt im Anschluss per Fragebogen gestartet wurde. Pro Klasse nahm dies ca. 20 Minuten in Anspruch und stellte keine wesentliche Störung im Schulalltag dar.

## 4 Ausbildungsmarketing völlig losgelöst – oder doch integriert und ganzheitlich?

Das Ausbildungsmarketing kann, gerade in größeren Unternehmen, ein weitgehend eigenständiger Funktions- und Verantwortungsbereich mit eigenen Ressourcen darstellen, aber es ist kein autarker und völlig losgelöster Aufgabenbereich innerhalb des Personalmarketings oder gar des Personalmanagements. Ausbildungsmarketing ist eine Teildisziplin des Personalmarketings mit dem zielgruppenspezifischen Fokus auf die (zukünftigen) Auszubildenden des Unternehmens. Es kann also auch erst dann seine Wirksamkeit vollends entfalten, wenn es in ein ganzheitliches Personalmarketing-Konzept integriert ist. Abbildung 4 zeigt das Modell des ganzheitlichen Personalmarketings mit den einzelnen Teildisziplinen des Employer Branding, dem strategischen Personalmarketing und dem zielgruppenspezifischen Personalmarketing, wie dem Ausbildungsmarketing, dem Hochschulmarketing, dem Alumni-Marketing und/oder dem Fokusgruppen-Marketing.

In dem ganzheitlichen Personalmarketing-Modell wird zunächst der Begriff des Personalmarketings als Oberbegriff und damit gleichzeitig als Teildisziplin des Personalmanagements zugrunde gelegt. Nicht selten findet dieser Begriff auch für den hierfür zuständigen Organisations- oder Funktionsbereich seine Anwendung.

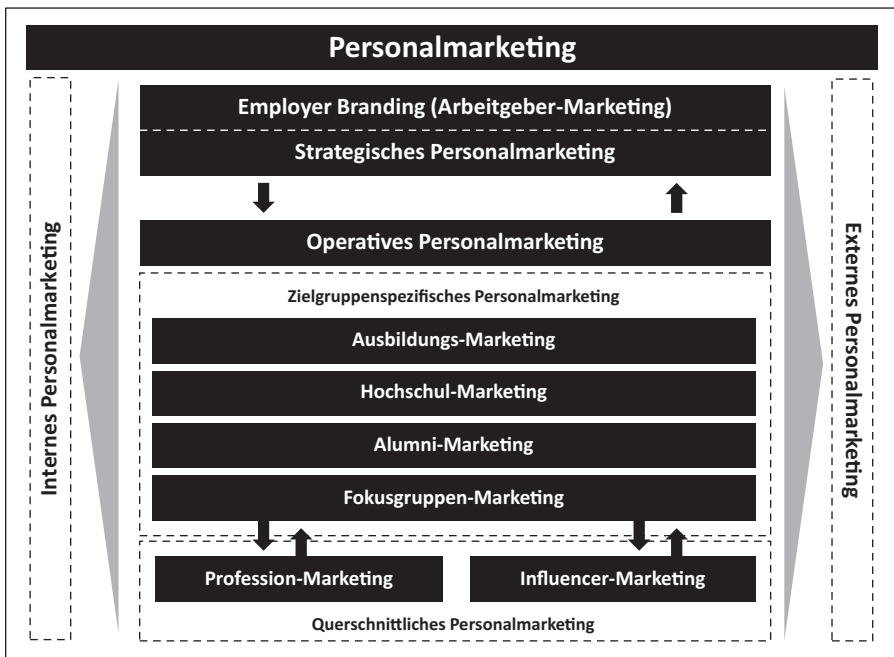


Abb. 4: Ganzheitliches Personalmarketing-Modell



Die strategische Dimension des Personalmarketings wird hier zum einen durch das Arbeitgeber-Marketing (Employer Branding) und zum anderen durch das strategische Personalmarketing beschrieben. Der Hintergrund für diese Teilung der strategischen Dimension ist darin zu sehen, dass das Employer Branding als ein wesentlicher oder gar als der wesentliche Teil des strategischen Personalmarketings eine herausgehobene Stellung einnimmt bzw. einnehmen sollte. Auch der Aufbau und die Führung einer Arbeitgebermarke gehen nicht nur weit über die »normalen« Schnittstellen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten etc. hinaus, sondern bedingen auch schon eine spezielle Expertise seitens der zuständigen Akteure.

Der strategischen Dimension folgt das operative Personalmarketing, welches, wie oben bereits angesprochen, sich nach zielgruppenspezifischen Inhalten und Zielen gliedern lässt. Inwieweit eine Trennung der operativen Bereiche in der Praxis zum Tragen kommt, hängt nicht zuletzt davon ab, wie hoch die jeweiligen zielgruppenspezifischen Personalbedarfe sind, was wiederum von der Größe des Unternehmens abhängig ist. So sind in der Praxis bei größeren Unternehmen durchaus eigene Organisationseinheiten wie beispielsweise Ausbildungsmarketing und Hochschulmarketing üblich, während bei kleineren Unternehmen das operative und strategische Personalmarketing in einer Stelle gebündelt wird (gegebenenfalls sogar zusammen mit dem Recruiting).

Profession-Marketing und Influencer-Marketing gehören zwar auch zum Bereich des operativen Personalmarketings, wirken jedoch querschnittlich auf die anderen zielgruppenspezifischen Bereiche (siehe die Ausführungen zum Ausbildungsmarketing). Ferner ist noch anzumerken, dass sowohl die strategischen als auch die operativen Elemente des Personalmarketings immer intern und extern wirken, sodass diese auch immer in beide Richtungen (bis hin zu den Maßnahmen) auszurichten sind.

#### **4.1 Ausbildungsmarketing und strategisches Personalmarketing**

Grundsätzlich stellt sich die Frage, inwieweit die Themen, Instrumente und Maßnahmen des Ausbildungsmarketings eine strategische Dimension im Rahmen des Personalmarketings besitzen. Zum einen ist hier sicherlich die Marktforschung zu nennen, denn auch das Ausbildungsmarketing kommt nicht ohne Marktforschung aus, zumindest nicht dann, wenn es mittel- bis langfristig angelegt sein sollte.

In der Praxis wird heutzutage die Marktforschung im Personalmarketing generell noch weit unterschätzt, obwohl diese erfolgskritische Anhaltspunkte insbesondere für die Personalmarketing-Strategie liefert. Da ist zum einen die Arbeitsmarktforschung zu nennen, die sich mit den für das jeweilige Unternehmen relevanten Arbeits- und Ausbildungsmärkten (regional/ national/ international)

unter dem Aspekt der Beschäftigungsstruktur, der demografischen Entwicklung usw. beschäftigt, ebenso wie die Personalforschung, die sich zunehmend auf den internen Arbeitsmarkt mit Aspekten der Altersstruktur, der Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation etc. konzentriert (vgl. Zaugg 1996, S. 145 ff.). Ferner sollte insbesondere mit Blick auf das Ausbildungsmarketing die Berufsforschung mit dem Fokus auf die veränderten Berufsanforderungen, neue Berufsbilder und dem Image von Berufen betrieben werden, einschließlich der Mobilitätsforschung. Hinzu kommt die Auseinandersetzung mit Zielgruppen (Zielgruppenforschung) und den Medien bzw. der Mediennutzung unterschiedlicher Zielgruppen (Mediennutzungsforschung).

Neben der Marktforschung gilt es, sich im strategischen Personalmarketing intensiv mit dem Wettbewerb auseinanderzusetzen, und dies vor dem besonderen Hintergrund, dass der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt (Ausbildungsmarkt), anders als im Produkt- und Dienstleistungsmarketing, über die direkten Mitbewerber hinausgeht. Das heißt, der Wettbewerb im Personalmarketing besteht über die Region, die Branche, die Geschäftsfelder und die Produkte bzw. Dienstleistungen hinaus. Wettbewerbsanalyse im Ausbildungsmarketing bedeutet, sich die konkurrierenden Berufsfelder und Ausbildungsplätze ebenso anzuschauen wie die mittelbar und unmittelbar konkurrierenden Ausbildungsbetriebe, die Ausbildungsorganisation und Ausbildungsqualität sowie die Konditionenpolitik.

Als dann erfolgt die Formulierung der Personalmarketing-Ziele und der Personalmarketing-Strategie unter Berücksichtigung der jeweiligen zielgruppenspezifischen Aspekte, das heißt, die integrierte Personalmarketingstrategie inkludiert die Strategie für das Ausbildungsmarketing. Ferner beinhaltet die strategische Dimension die Kalkulation bzw. die Festlegung der Budgets und der Ressourcen sowie die Entscheidung über die einzusetzenden Personalmarketing-Instrumente und -Maßnahmen ebenso wie das integrierte Personalmarketing-Controlling (Effizienz und Effektivität der Maßnahmen im Ausbildungsmarketing, im Hochschulmarketing etc.).

Eine weitere Abhängigkeit zwischen dem Ausbildungsmarketing und der strategischen Dimension besteht im Bereich des Employer Branding. Dieser zunächst noch amorphe Begriff bezeichnet die Profilierung und Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgeber auf den relevanten Zielmärkten, verbunden mit der Zielsetzung, ein unverwechselbares Vorstellungsbild als attraktiver Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner internen und externen Zielgruppen (den künftigen, potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern) zu realisieren (vgl. Beck 2012, S. 34). Die Ausbildung kann im Rahmen der Arbeitgebermarkenbildung einen wesentlichen Arbeitgebermarkenwert darstellen oder sogar als »Sub-Marke« der Arbeitgebermarke aufgebaut werden. Dies bedeutet zum einen, dem wettbewerbsorientierten Markenansatz zu folgen und die eindeutige und vom Wettbewerb unterscheidbare Hervorhebung des Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber bzw.

Ausbildungsbetrieb (als Marke) zu realisieren, zum anderen aber auch, hierbei die Motivationen, Einstellungen und Emotionen der Zielgruppen (hier die künftigen Auszubildenden) mit einzubeziehen (wirkungsorientierter Markenansatz) sowie die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke durch die Zielgruppen und die Wirkung auf diese in den Mittelpunkt zu stellen.

Dem Profilierungsgebot, also dem Wahrnehmungs-, Wichtigkeits-, subjektiven Vorsprungs- und Identifikationsgebot im Markenmanagement folgend, muss die Employer Brand ein eigenständiges, unverwechselbares, einzigartiges mit Bedeutung versehenes Arbeitgeberbild mit einer Prägnanz aufweisen, die durch Klarheit und Benefits ebenso überzeugt wie durch einen relevanten Qualitätsstandard, durch Glaubwürdigkeit, Loyalität, Sympathie und Vertrauen, mit dem Potenzial, zielgruppenrelevante Veränderungen zu adaptieren.

Nicht zuletzt der durch die Konjunktur und die demografische Entwicklung in Deutschland bedingte zunehmende quantitative und qualitative Fach- und Führungskrätemangel lässt die Diskussion um die Notwendigkeit eines Employer Branding, auch aufgrund mangelnder Alternativen, als obsolet erscheinen. Es ist nicht mehr die Frage, ob der Aufbau und die Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgebermarke zwingend notwendig ist, sondern lediglich, *wie* man dies realisiert. Hierzu sind Stand heute die Markenidentitätsansätze sicherlich geeignet, wobei hier dem Ansatz von Esch, als Weiterentwicklung des Icon-Markensterrads, der Vorzug gegeben wird (Esch/Langner/Rempel 2005). Dieser baut nämlich auf der Erkenntnis auf, dass die Wissensstrukturen im menschlichen Gehirn in zwei miteinander verbundenen Hemisphären gespeichert werden, sodass die eher sachlich-rationalen Merkmale einer Marke in den beiden linken Quadranten und die emotionalen und bildlichen Charakteristika rechts abgebildet werden. Zu Beginn stehen somit die Markenattribute (Reasons Why), die die sachlichen Eigenschaften einer Marke bzw. ihrer Angebote darstellen (Über welche Eigenschaften verfügt die Arbeitgebermarke?). Aus diesen Attributen ergibt sich der rationale Markennutzen (Benefits) für die Zielgruppe (Was biete ich an?).

Daneben bildet Esch die Markentonaltät ab, die über die Frage »Wie bin ich?« ermittelt wird und die emotionalen Eigenschaften einer Marke beschreibt. Des Weiteren ergänzt er seinen Ansatz um das Markenbild und die damit verbundene Fragestellung »Wie trete ich auf?«. Das Markenbild wird somit durch eine Fülle von sichtbaren, modalitätsspezifischen Eindrücken geprägt, also von allen Kontakten zu der Marke, die visueller, akustischer, haptischer, taktiler, olfaktorischer oder gustatorischer Natur sein können (persönliche Kommunikation, Werbung, Messestände, Internetauftritt etc.) und damit bildliche Eindrücke hinterlassen (vgl. Esch/Langner/Rempel 2005, S. 121). Die zentralen Markenassets ergeben sich dann aus der Beantwortung der Frage »Wer bin ich?«, sodass damit die Markenkompetenz erfasst wird, das heißt also, die wesentliche Charakteristik der Marke.

## 4.2 Ausbildungsmarketing und operatives Personalmarketing

Das operative Personalmarketing lässt sich wie oben abgebildet nach Zielgruppen unterteilen, sodass man hier von Ausbildungsmarketing, Hochschulmarketing, Alumni-Marketing und Fokusgruppen-Marketing sowie dem Profession- und dem Influencer-Marketing sprechen kann.

Die Abhängigkeiten zwischen diesen Elementen sind im operativen Bereich sehr hoch. Denkt man beispielsweise »nur« an die Entwicklung einer Karriere-Website oder an eine Facebook-Fan-Page, so sind alle für die unterschiedlichen Zielgruppen Verantwortlichen mit ihren individuellen Bedarfen und Bedürfnissen der Zielgruppen vertreten. Auch bei der Gestaltung einzelner Kommunikationsinstrumente müssen sich zwar alle zielgruppenspezifischen Personalmarketing-Disziplinen an die strategischen Vorgaben (wie zum Beispiel der Corporate Identity und des Corporate Design) halten, jedoch sollte im Idealfall auch auf die gleichen Arbeitgebermarkenwerte referenziert, auf die jeweiligen Zielgruppen abgestimmte Text- und Bilderwelten bereitgestellt werden etc., und zwar so, dass unabhängig von der Zielgruppe die Arbeitgeberauftritte zielgruppenspezifisch, aber dennoch einheitlich erfolgen.

Schlussendlich sind die operativen Maßnahmen wie beispielsweise Kampagnen zwischen den zielgruppenspezifischen Personalmarketing-Disziplinen abzustimmen bzw. hierüber zu informieren. Kurzum: Das Ausbildungsmarketing kann nicht völlig frei agieren, sondern ist eingebettet in die strategischen und operativen Entwicklungs- und Abstimmungsprozesse. Nur ein in das Personalmarketing ganzheitlich integriertes Ausbildungsmarketing kann seine volle Wirksamkeit entfalten.

## 5 Ausbildungsplatzmangel – eine Frage der Perspektive

Ein Laie könnte auf die Idee kommen, dass die Ermittlung der Bevölkerungszahl oder zumindest der Geburtenzahl ein leichtes Unterfangen darstellt. Würde man in jedem Kreißsaal eines Krankenhauses für jeden neuen Erdenbürger einen Strich in einer Liste machen und diese dann bundesweit kumulativ monatlich oder jährlich zusammenführen, müsste das gewonnene Zahlenmaterial ein solides und verlässliches Fundament für die Prognose von Kindergartenplätzen über die Einstellung von Lehrern bis hin zum Szenario von Schulabsolventenzahlen liefern können. Wie gesagt, ein Laie würde sich dies als einfach vorstellen, aber ganz so einfach scheint es nicht zu sein. So wies die Bevölkerungsfortschreibung bis zum 9. Mai 2011 immerhin 1,5 Millionen mehr Einwohner in Deutschland aus, als dies faktisch der Fall ist. Gemäß den vorliegenden Ergebnissen des Zensus 2011 leben in Deutschland tatsächlich 80,2 Millionen Einwohner, wovon rund 40 Millionen (53,2 Prozent der Männer und 46,8 Prozent der Frauen) erwerbstätig sind (vgl. Statistisches Bundesamt 2013).

Mit Blick auf die Auszubildenden kommt das Institut der deutschen Wirtschaft Köln Ende 2012 zu dem Ergebnis, dass 15 600 unversorgte Ausbildungsplatzbewerber aus 33 200 Ausbildungsplätzen wählen können, während das Bundesinstitut für Berufsbildung zu dem Ergebnis kommt, dass 76 000 Personen zum 30. September 2012 noch nach einer Ausbildung suchten (vgl. Siemann 2013, S. 21).

Aber nicht nur die Datenerhebung, sondern auch die Interpretation des vorhandenen Daten- und Zahlenmaterials bietet genügend Spielraum für jedermann. Während die stellvertretende DGB-Vorsitzende Ingrid Sehrbrock den Ausbildungsbericht 2013 so interpretiert, dass jeder Dritte keinen Ausbildungsplatz findet, konstatiert der Deutsche Industrie und Handelskammertag, dass 2012 im IHK-Bereich 70 000 Ausbildungsplätze unbesetzt blieben (vgl. Siemann 2013, S. 21).

Ohne die Demografie-Problematik in Gänze aufzurollen, lässt sich mit Blick auf das Thema »Ausbildung« feststellen, dass die Diskussion über zu wenige Ausbildungsplätze oder zu wenige Ausbildungsplatzbewerber anscheinend eine Frage der Perspektive ist. Aber nicht nur! Statistisch abgesichert ist, dass der Ausbildungsmarkt sich je nach Region stark unterschiedlich entwickelt, das heißt, es gibt Regionen, in denen kaum Ausbildungsplatzbewerber vorhanden sind, während in anderen ein Überhang zu verzeichnen ist.

Auch bei der Unternehmensgröße bzw. Bekanntheit der Ausbildungsbetriebe sind starke Unterschiede hinsichtlich der Zahl der Bewerber um einen Ausbildungsplatz festzustellen. Während größere und bekanntere Unternehmen noch eine ansehnliche Anzahl an Ausbildungsplatzbewerbern vorweisen können, sind es vorwiegend Klein- und mittelständische Unternehmen, die zunehmend Schwierigkeiten haben, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen.

Dieser Diskurs soll deutlich machen, dass zum einen die aktuelle und künftige Ausbildungsmarkt- und Wettbewerbsanalyse zu einem festen Bestandteil des Ausbildungsmarketings gehört. Zum anderen ist die Beurteilung der Situation immer von der eingenommenen Perspektive abhängig. Dabei steht im operativen Ausbildungsmarketing weniger die politische und gesellschaftliche Perspektive im Vordergrund (eher im strategischen Ausbildungsmarketing), sondern vielmehr die Perspektive eines handelnden Marktakteurs. Das Ausbildungsmarketing hat somit die Ausbildungsmarktergebnisse vor dem Hintergrund der spezifischen Bedürfnisse und Interessen der Unternehmen, die Ausbildungsplätze anbieten, auszuwerten und hierbei insbesondere die regionale Differenzierung und Besonderheiten zu berücksichtigen.

## **6 Trends und Entwicklungen: Zwischen Zukunftsforschung und Orakel**

Damit beim Thema Ausbildungsmarketing zunehmend ein Gespür für Entwicklungen im aktuellen Ausbildungsmarkt bzw. rund um das Thema Ausbildung entwickelt werden kann, werden nachfolgend einige relevante Trends und Themen

angesprochen. Hierbei bewegen sich die Trendaussagen zwischen Voraussagen eines Orakels auf der einen Seite, das heißt, sie geben Hinweise auf Zukunfts- und Entscheidungsfragen (was einige auch als Rechtfertigungsgründe nutzen). Auf der anderen Seite beschreiben sie zukünftige Entwicklungen auf der Basis heute gewonnener Daten und Untersuchungen, wie sie in der Zukunftsforschung zur Anwendung kommen. Insofern wird hier der Begriff »Trend« verwendet. Dieser ist am ehesten dazu geeignet, Veränderungen und Strömungen zu beschreiben, um Aussagen über zukünftige Entwicklungen treffen zu können, ohne dass diese in jeder Hinsicht über eine lange Zeitreihenanalyse validierbar sind. Dennoch sollen sie aber durchaus zum kontroversen Diskurs anregen.

### **Trend 01: Der Ausbildungsmarkt wird zum bzw. ist schon heute ein Bewerbermarkt**

Die Steigerung bei den neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen aus den letzten Jahren konnte für das Ausbildungsjahr 2012 nicht fortgeschrieben werden. Mit 551 272 neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen war ein Rückgang von -18 108 (-3,2 Prozent) gegenüber dem Vorjahr festzustellen, was zunehmend als Folge der demografischen Entwicklung und des gezielten Abbaus der außerbetrieblichen Ausbildung zu werten ist (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2013, S. 8).

Bis zum Jahr 2025 wird sich die Zahl der Menschen, die für eine berufliche Ausbildung infrage kommen, stark vermindern. So werden deutlich weniger Jugendliche die allgemeinbildenden oder beruflichen Schulen verlassen, das heißt, nach den heutigen Prognosen rechnet man deutschlandweit nur noch mit 442 400 nicht studienberechtigten Schulabgängern und -absolventen aus den allgemeinbildenden Schulen für das Jahr 2025. 2004 waren es noch 714 800, 2012 sank die Zahl bereits auf nur noch 534 600 (vgl. Ulrich et al. 2012, S. 22).

### **Trend 02: Die Politik will Akademiker**

Im internationalen Vergleich ist die Akademikerquote Deutschlands zu gering, sodass diese unbedingt zu erhöhen ist, und zwar mit allen Mitteln. Während sich die Hochschulen mit einem Ansturm von Studierenden konfrontiert sehen, werden in der dualen Ausbildung die jungen Menschen fehlen. Immerhin erhält in Deutschland ein immer größerer Teil der Schüler das Abitur – und wenn jemand kein Abitur hat, dann ist Studieren mittlerweile auch so möglich. Damit ist der Anteil der Studienanfänger innerhalb von 15 Jahren von 28,1 auf 54,7 Prozent im Jahre 2012 gestiegen. Ferdinand Knauß fordert in der »Zeit« das Ende des Akademisierungswahns und rechnet vor, dass bei Fortschreibung dieser Entwicklung in 15 Jahren drei von vier jungen Menschen – und in 30 Jahren alle – studieren (vgl. Knauß 2013). Er stellt zudem fest, dass, wer einmal Student sei, kaum noch Lehrling werden wolle.

### **Trend 03: Den Ballungsräumen gehen die Lehrlinge aus**

Für die Unternehmen in den Ballungsräumen wird es immer schwieriger, Lehrstellen zu besetzen bzw. geeignete Bewerber zu finden. So blieben 2012 selbst in der Boom-Region Stuttgart im Handwerk viele Hundert Lehrstellen unbesetzt (vgl. o.V., n-tv Wirtschaft 2013). Gleiches trifft auch auf Bayern zu, wo laut Peter Kammerer, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der IHK München, rund 10 000 Ausbildungsplätze nicht besetzt werden konnten (vgl. Kamp 2013, S. 25). Ähnlich gestaltet sich die Situation in NRW, wo nach der IHK-Ausbildungsfrage fast jeder fünfte Betrieb mangels geeigneter Bewerber Ausbildungsstellen unbesetzt lassen musste (vgl. Roggemann 2013).

### **Trend 04: Ausbildung wird immer kürzer**

Gemäß Paragraf 5 Absatz 1 Satz 2 BBiG soll die Ausbildungsdauer grundsätzlich nicht mehr als drei und nicht weniger als zwei Jahre betragen. Von 2003 bis 2012 sank die Zahl der Ausbildungsberufe mit einer Ausbildungsdauer von 42 Monaten von 58 auf 54, während die Zahl der Ausbildungsberufe mit einer Ausbildungsdauer von 36 Monaten mit 253 versus 250 relativ konstant blieb. Bei vier Berufen stieg die Anzahl der Monate mit einer Ausbildungsdauer von 24 Monaten (von 34 auf 38) an (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2013, S. 114 ff.).

### **Trend 05: Die Ausbildung wird immer häufiger abgebrochen**

Im Berichtsjahr 2011 wurden bundesweit immerhin 149 760 Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst, wobei sich zeigte, dass 64,6 Prozent aller Vertragslösungen in den Zeitraum der ersten zwölf Monate nach Vertragsbeginn fielen und 33,7 Prozent sogar noch während der ersten vier Monate (Probezeit) gelöst wurden (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2013, S. 187 ff.). Damit wird nahezu jede vierte Lehre in Deutschland frühzeitig abgebrochen, wobei sowohl zwischen den Berufsgruppen, dem Schulabschluss und auch zwischen den Bundesländern größere Unterschiede bestehen.

### **Trend 06: Die Ausbildungsreife ist ein »brennendes« Thema**

Jenseits der rein quantitativen Diskussion muss man für den deutschen Ausbildungsmarkt auch festhalten, dass es seine Gründe haben muss, wenn 76 029 Bewerber (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2013, S. 52) – unabhängig davon, ob sie mit oder ohne Alternative keinen Ausbildungsplatz gefunden haben – von den Unternehmen nicht eingestellt wurden. So kann ein Erklärungsgrund für die oben genannte Situation in der mangelnden Ausbildungsreife gesehen werden. Die Umfrage »Ausbildung 2012« vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag, an der 14 533 Unternehmen teilnahmen, bescheinigt vielen Schulabgängern aus Unternehmenssicht eine mangelnde Ausbildungsreife. Während im Osten der Anteil der Unternehmen, die die Ausbildungsreife der Schulabgänger



bemängeln, weiter gestiegen ist (gegenüber dem Vorjahr von 80 auf 82 Prozent), bescheinigen 74 Prozent der Unternehmen im Westen und Süden von Deutschland den Ausbildungsplatzbewerbern eine unbefriedigende Ausbildungsreife, im Norden sind es 73 Prozent (vgl. DIHK 2012, S. 32).

Ferner sind die Betriebe zunehmend unzufrieden mit den sozialen Kompetenzen der Schulabgänger, so bemängeln 48 Prozent der Unternehmen die Disziplinlosigkeit, 45 Prozent die geringe Belastbarkeit der Schulabgänger und 49 Prozent die unzulängliche Leistungsbereitschaft. Auch bewerten die Hälfte aller Betriebe das schulische Wissen vieler Ausbildungsplatzbewerber in Deutsch und Mathematik als unzureichend (vgl. DIHK 2012, S. 34).

### **Trend 07: Schwächere Bewerber kommen langsam in den Ausbildungsplatzfokus**

Als Reaktion auf die sinkenden Schulabgängerzahlen nimmt die Bereitschaft der Unternehmen zu, die Anforderungen an die Bewerber abzusenken. 2012 waren es immerhin schon 16 Prozent der Unternehmen, also vier Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Gegenüber 2010 hat sich der Anteil der Betriebe, die verstärkt lernschwächeren Schulabgängern eine Chance geben, innerhalb dieser Zeit sogar verdoppelt (vgl. DIHK 2012, S. 23). Bei Banken und Versicherungen sehen die Unternehmen in der Absenkung der Anforderungen keine Antwort auf die unzureichende Anzahl an passgenauen Bewerbungen, hier geht man alternative Wege und bewirbt zunehmend Studienabbrecher (Fokusgruppen-Marketing).

### **Trend 08: Verschiedene Unternehmen suchen die gleichen Bewerber für die gleichen Ausbildungsberufe**

Gemäß dem Bundesinstitut für Berufsbildung existieren in Deutschland ca. 350 anerkannte Ausbildungsberufe (nach BBiG und HwO), wobei sich die Anzahl in den letzten zehn Jahren kaum verändert hat. Zwischen 2002 und 2011 schwankte sie lediglich von 349 bis 344. Die Zahl der Neuabschlüsse von Ausbildungsverträgen betrug für das Ausbildungsjahr 2012 genau 551 272, wobei alleine auf die ersten 25 Ränge 326 331 Abschlüsse entfielen, was einem Anteil von 59,2 Prozent (gemessen an der Gesamtanzahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge) entspricht (vgl. BIBB Rangliste 2012, vgl. Abb. 5). Kurzum: Verschiedene Unternehmen suchen die besten und passgenauen Bewerber für die gleichen Ausbildungsberufe – und das bedeutet: noch mehr Wettbewerb.

### **Trend 09: Jugendliche wollen »coole« Berufe**

Die Entscheidung für oder gegen einen Ausbildungsplatz wird von den Jugendlichen neben solchen Aspekten wie Schicht- und Wochenendarbeit, schlechte Verkehrsanbindung sowie eine geringe Betriebsgröße unter anderem auch von der Attraktivität des Ausbildungsberufes selbst abhängig gemacht. Nachgefragt sind

| Rang                | TOP 15 Ausbildungsberufe 2012           | Anzahl Ausbildungs(neu)abschlüsse |
|---------------------|---|-----------------------------------|
| 1                   | Kaufmann/-frau im Einzelhandel          | 27.288                            |
| 2                   | Verkäufer/-in                           | 26.481                            |
| 3                   | Bürokaufmann/-frau                      | 20.097                            |
| 4                   | Kraftfahrzeugmechatroniker/-in          | 20.049                            |
| 5                   | Industriekaufmann/-frau                 | 19.959                            |
| 6                   | Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel | 15.996                            |
| 7                   | Medizinischer Fachangestellte/-r        | 14.379                            |
| 8                   | Industriemechaniker/-in                 | 14.310                            |
| 9                   | Bankkaufmann/-frau                      | 13.548                            |
| 10                  | Zahnmedizinischer Fachangestellte/-r    | 12.390                            |
| 11                  | Kaufmann/-frau für Bürokommunikation    | 11.904                            |
| 12                  | Friseur/-in                             | 11.844                            |
| 13                  | Elektroniker/-in                        | 11.622                            |
| 14                  | Koch/ Köchin                            | 11.256                            |
| 15                  | Fachinformatiker/-in                    | 10.479                            |
| Quelle: BIBB (2012) |   |                                   |

**Abb. 5:** Rangliste der Ausbildungsberufe nach Neuabschlüssen in Deutschland 2012

beispielsweise Berufsbezeichnungen wie Gestalter für visuelles Marketing oder Veranstaltungskaufleute (vgl. Klaißer 2010). Weniger prestigereiche und somit »uncoole« Berufe stellen für die meisten Ausbildungssuchenden keine Alternative dar, wie etwa die Ausbildung zum Bäcker, Landwirt oder Gebäudereiniger.

### **Trend 10: Jugendliche finden Unternehmen, die sie kennen, attraktiv**

Bei der Wahl der Ausbildungsunternehmen liegen die Präferenzen hauptsächlich bei Unternehmen, die den Jugendlichen bereits bestens bekannt sind und die sie in ihrem Alltag begleiten. So setzt sich die Polizei mit 10,6 Prozent an die Spitze der Rangliste der Top-Arbeitgeber Deutschlands, gefolgt von der ProSiebenSat.1 Media AG mit 9,2 Prozent, der Bundeswehr mit 7,4 Prozent, der BMW Group mit 7,2 Prozent, H&M Hennes & Mauritz mit 6,5 Prozent und ADIDAS mit 6,4 Prozent (vgl. trendence 2012).

### **Trend 11: Jungs ticken meist anders als Mädchen**

Obwohl die Politik mit Girls' Day & Co. versucht, Mädchen für technische Berufe zu begeistern, und in gleichem Maße mit Boys' Day & Co. Jungen für beispielsweise erzieherische und Pflegeberufe zu erwärmen, sind die beruflichen Interessen von Mädchen und Jungen unterschiedlich, aber eindeutig. So

favorisieren Schüler insbesondere die Industrie-, Automobil- und Luftfahrtbranche mit 42,4 Prozent, gefolgt von der IT, Software und Elektrotechnik mit 16,6 Prozent und dem öffentlichen Sektor / Sicherheit / Verteidigung mit 15,3 Prozent. Schülerinnen hingegen sehen ihre beruflichen Perspektiven eher im Handel mit 30,8 Prozent, der Konsumgüterindustrie mit 18,9 Prozent und erst dann in der Industrie, Automobil- und Luftfahrtbranche mit 16,3 Prozent (vgl. trendence 2012).

### **Trend 12: Der Nachwuchs will Abwechslung**

Bei der Untersuchung der IGS Organisationsberatung GmbH (gemeinsam mit der Vereinigung der hessischen Unternehmervverbände, der Frankfurter Rundschau und der Wirtschaftszeitung »Aktiv«) wurden insgesamt 1 600 Schüler, Auszubildende, Studierende und Eltern befragt. Die Auswertung zeigte (vgl. Schmitz 2013, S. 31), dass sich der Nachwuchs in erster Linie im Arbeitsleben Abwechslung (11 Prozent) wünscht, gefolgt von hohem Einkommen (9 Prozent), Zeit für Familie (9 Prozent), nette Kollegen (9 Prozent) und Entwicklungsmöglichkeiten (9 Prozent). Verantwortung scheint der Nachwuchs eher meiden zu wollen, da nur vier Prozent der Befragten (ohne Eltern) dies als Asset angeben, was das Arbeitsleben bieten sollte.

### **Trend 13: Das Internet und die Multiplikatoren sind die favorisierten Informations- und Kommunikationskanäle**

Die Kommunikationskanäle sind für beide Hauptakteure im Ausbildungsmarketing wichtig. Während die künftigen Auszubildenden ihren Informationsbedarf decken wollen, sind es die Unternehmen, die ihre Botschaften und Angebote kommunizieren wollen. Im Zuge der Online-Befragung durch die u-form Testsysteme, die Hochschule Heilbronn und das Portal Azubister.net wurden hierzu 1 155 Personen (441 Ausbildungsverantwortliche und 714 Azubis und Schüler (w/m) befragt. Kommunikationskanal Nr. 1 ist das Internet und hier insbesondere die Karriere-Websites der Unternehmen. So präferieren sowohl die Ausbildungsverantwortlichen als auch die künftigen Auszubildenden die Karrierewebsites der Unternehmen als bevorzugten Informations- und Kommunikationskanal. Daneben nehmen die Multiplikatoren nach wie vor eine sehr wichtige Rolle ein, da nämlich 59 Prozent der befragten Auszubildenden den Rat der Eltern und der Lehrer intensiv bis sehr intensiv nutzen, um sich über Ausbildungsbetriebe zu informieren, während die Social-Media-Kanäle selbst bei der Zielgruppe für diesen Zweck (noch) relativ unbeliebt sind (vgl. Eisele / Ullrich 2013, S. 29).

Den hier aufgeführten Tendaussagen kann man widersprechen bzw. zustimmen oder man kann sie kontrovers diskutieren, aber eines sollte das Ausbildungsmarketing nicht tun: diese Trends ignorieren.