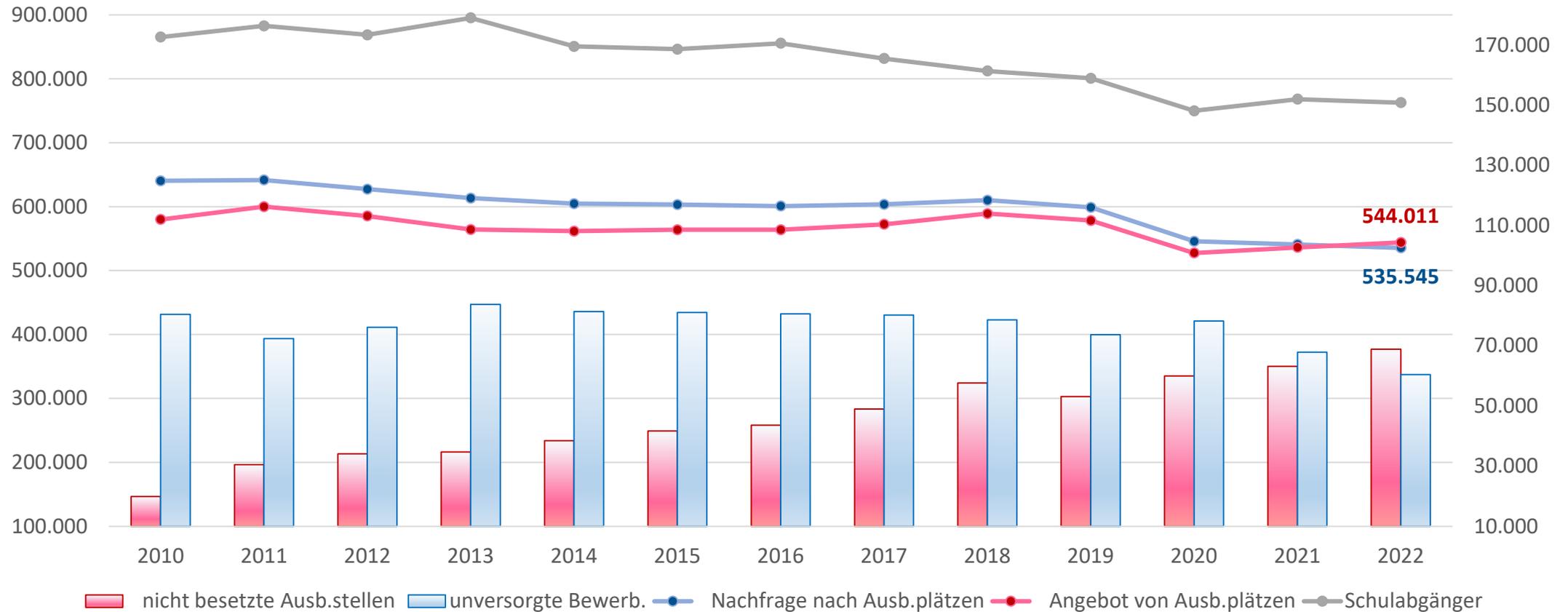


Warum Unternehmen (keine) Azubis finden

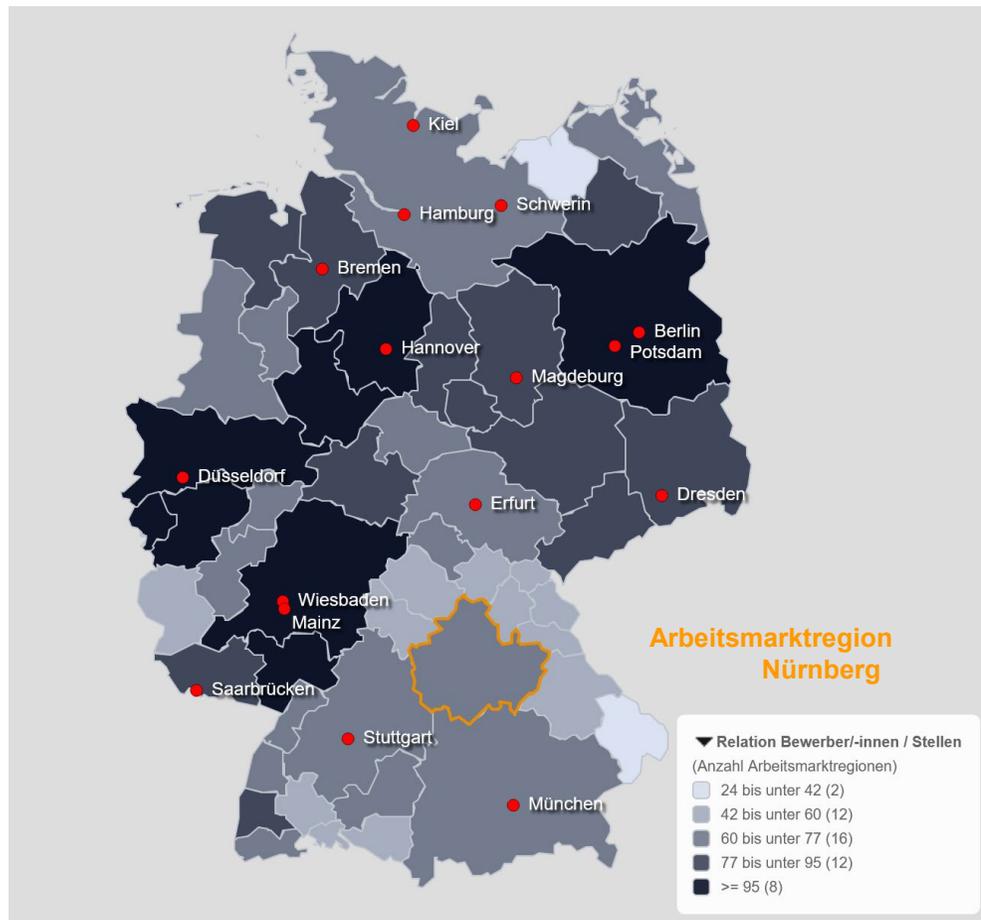
IHK Nürnberg f. Mittelfranken, 08.11.2023

Ausbildungsplatzangebot, -nachfrage und offene Stellen



(Quelle: Bundesinstitut für Berufliche Bildung, 2023; eigene Darstellung)

Betriebliche Ausbildung: Situation in der Region Nürnberg (Stand 09/2023)



- **Arbeitsmarktregion Nürnberg:** Angebot an Ausbildungsplätzen deutlich größer als Nachfrage
- Aktuell (09/2023) im **AA-Bezirk Nürnberg** 220 unversorgte BewerberInnen, 950 nicht besetzte Ausbildungsplätze
- **IHK-Region Mittelfranken:** ca. 1.000 nicht besetzte Ausbildungsplätze (branchenübergreifend)

(Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2023; eigene Darstellung)

Fragestellung und Forschungsstand

Forschung zu Ausbildungsmarkt, Jugendlichen und Betrieben gut etabliert

„Black Box“ Unternehmen:

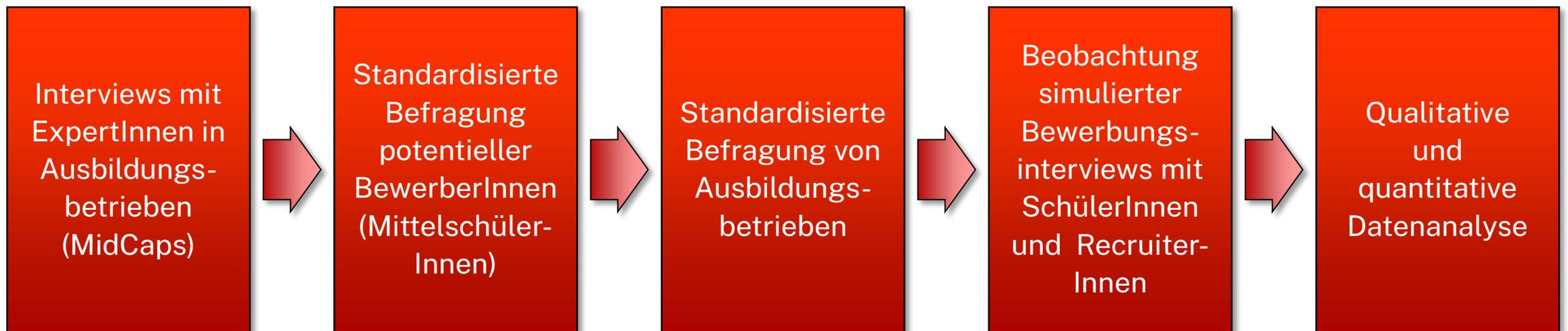
- Wie sehen Auswahlprozesse in Unternehmen konkret aus?
- Inwiefern tragen Unternehmen dadurch zur Ausbildungsmarktsituation bei?
- Was könnte man besser machen?

Projekt **AzuRe** = Unternehmensinterne Prozesse des Auszubildenden **recruiting**

- Professionelles Recruiting im Bereich Ausbildung immer wichtiger → klassischer Bewerberpool wird kleiner, andere Bewerbergruppen werden wichtiger
- Schwerpunkt auf **Bewerbungsinterview** → zentral für Auswahlentscheidungen
- Konzentration auf **Unternehmen mittlerer Größe** („MidCaps“, 500 – 3.500 MA)

Forschungsdesign

- **Multiperspektivisch:** Unternehmen, MittelschülerInnen
- **Multimethodisch:** Befragung, Interview, Beobachtung, KI
- Laufzeit: 02/2022 – 07/2023
- Zeitlicher Verlauf:





Die Perspektive der ausbildenden Unternehmen

Zweistufige Befragung der ausbildenden Unternehmen



3 Themenbereiche mit insg. 39 Fragen:

Ausbildungssituation im Betrieb

- Situation und Einschätzung der Entwicklung im Azubi-Recruiting
- Einschätzung der Problemursachen und Strategien des Umgangs damit
- Azubi-Gewinnung

Ablauf Azubi-Recruiting: Was machen Unternehmen und was ist ihnen wichtig?

- Elemente des Bewerbungsverfahrens
- Kriterien für die Vorauswahl
- Bewerbungsinterview: Teilnehmende, relevante Fragen, Ablauf & Fragenkatalog, Schlüsselmomente
- Auswahlverfahren/Entscheidung
- Beurteilung des eigenen Azubi-Recruiting

Informationen zum Betrieb und Ausbildungsberufen

Gründe für Probleme am Ausbildungsmarkt

Mangelndes Interesse vieler Jugendlicher an einer betrieblichen Ausbildung

80%

Defizite bei Ausbildungsinteressierten (Noten, Leistungsbereitschaft, Verhalten)

61%

Schlechtes Image mancher Ausbildungsberufe

51%

Mangelndes Interesse der Eltern an einer betrieblichen Ausbildung ihrer Kinder

45%

Reformbedürftiges Azubi-Recruiting (Auswahlkriterien, Zielgruppenbezug etc.)

28%

Zu hohe Erwartungen der Betriebe an Noten oder Abschlüsse

14%

Alternative Zielgruppen im Azubi-Recruiting

StudienabbrecherInnen

Junge Erwachsene (i.d.R. 20-29 Jahre), die einen Arbeitsplatz hatten/haben, aber über keinen fachlichen Ausbildungsabschluss verfügen

Leistungsschwächere BewerberInnen

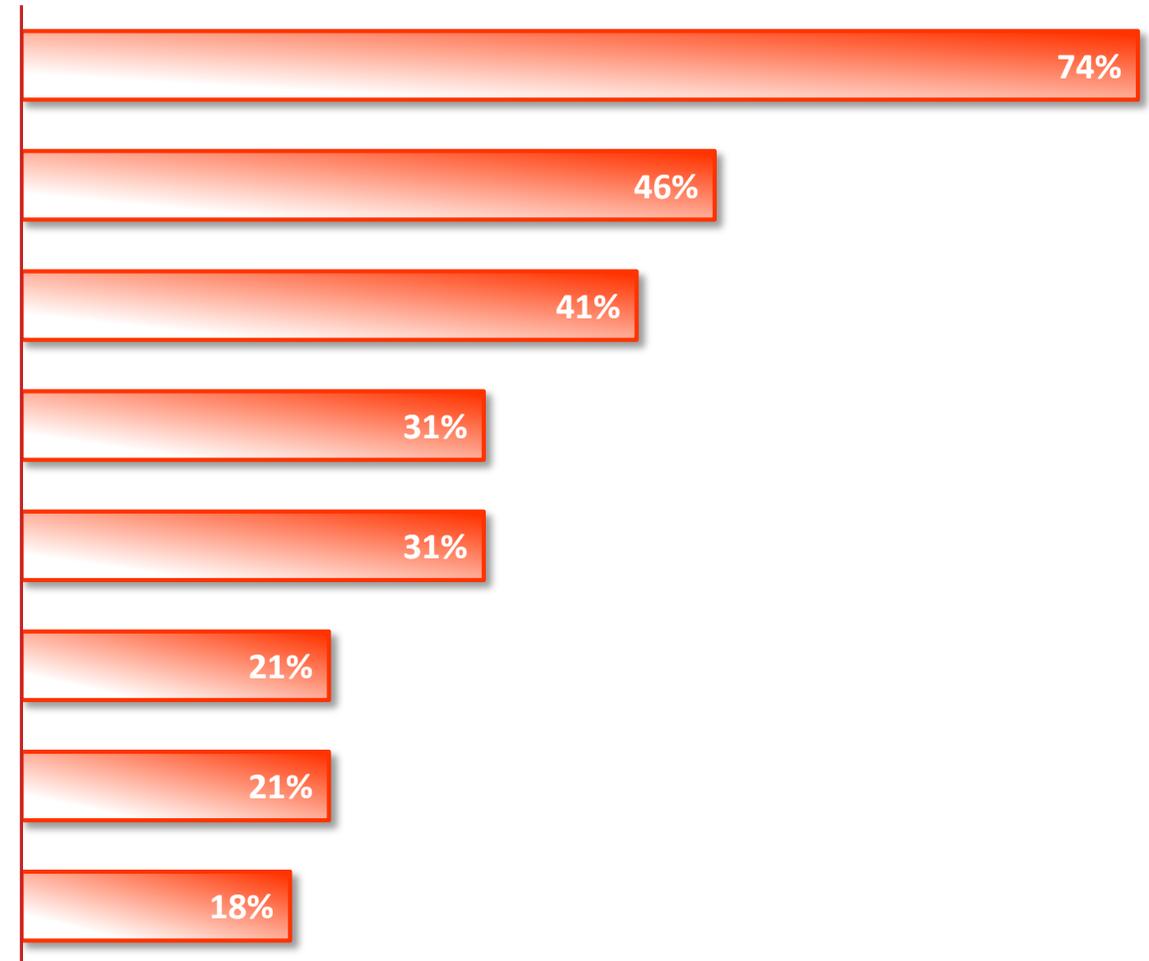
Eigene (bisherige) MitarbeiterInnen, die keinen oder aber einen fachfremden Ausbildungsabschluss haben

Zugewanderte Jugendliche mit ausländischem Schulabschluss

SchulabgängerInnen ohne formalen Schulabschluss

AltbewerberInnen (d. h. Personen, die die Schule bereits vor dem aktuellen Bewerbungsjahr verlassen haben)

Auszubildende in Teilzeit



Bewerbungsverfahren

Struktur und Elemente im Bewerbungsverfahren:

- Mehrstufige Auswahlverfahren (3 bis 4 Stufen) sind „state of the art“
- Vorauswahl und Bewerbungsgespräch sind zentral
- Assessmentcenter (9%) und Onlinetests (15%) sind kaum relevant

Häufigste Kriterien in der Vorauswahl:

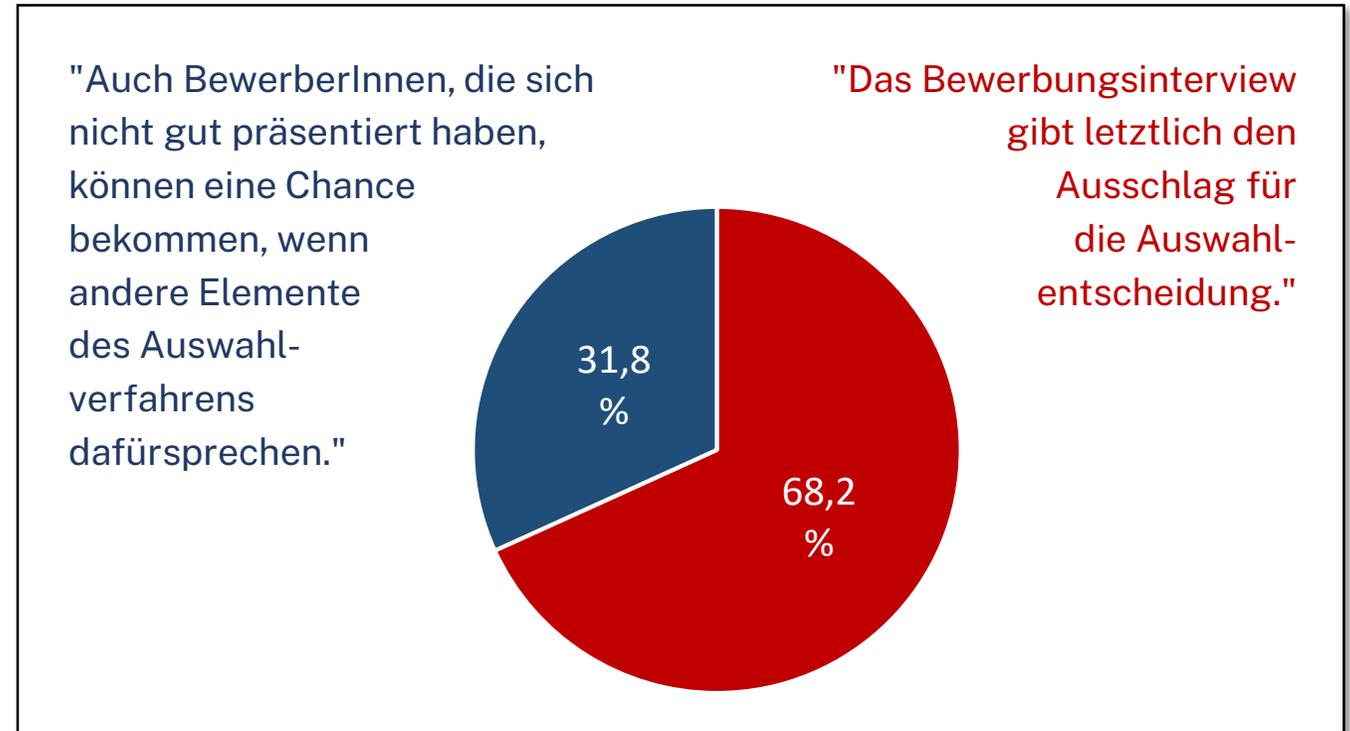
- Ordentliche und vollständige Bewerbungsunterlagen
- Noten: relevante Fächer & Kopfnoten
- Anschreiben, Lebenslauf
- Schulabschluss und Zweige
- Praktika bzw. Arbeitserfahrung



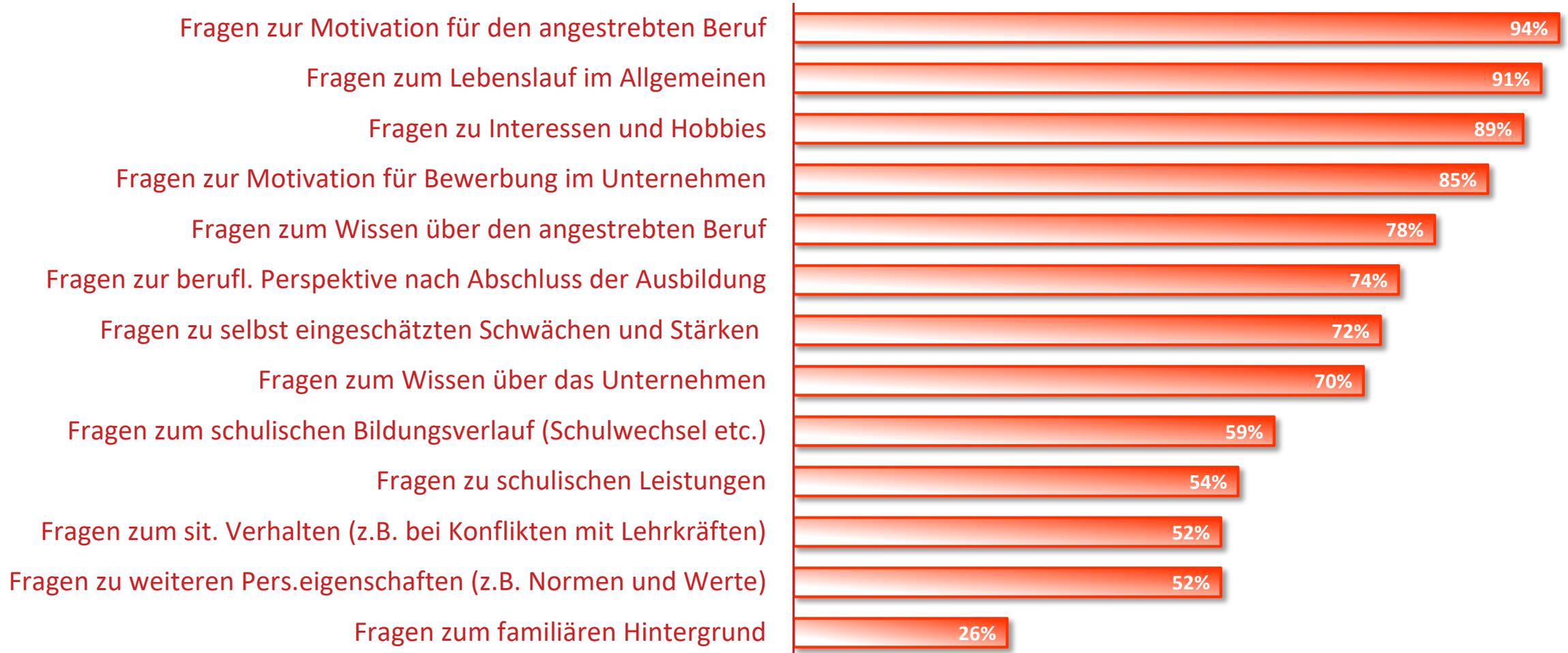
Relevanz des Bewerbungsinterviews

Bewerbungsinterviews

- Unternehmen nutzen strukturierte (oder teilstrukturierte) Fragebogen
- Fragebogen sind meist unternehmensintern entwickelt
- Ergebnisse werden verbal fixiert, selten standardisiert aufbereitet



Inhalte in Bewerbungsinterviews



Weitere Ergebnisse zu Bewerbungsinterviews

(Unpassendes) Auftreten, Desinteresse und geringe Vorbereitung werden als **häufige Ablehnungsgründe** genannt

Tandem-Interviews (2 Personen aus Unternehmen) sind am häufigsten

„**Soft skills**“ sind bei allen Unternehmen ausschlaggebend für erfolgreiches bzw. erfolgloses Bewerbungsinterview

„**Bauchgefühl**“ wird hohe Bedeutung beigemessen



Zwischenfazit zur Unternehmensperspektive

- Alle Ausbildungsbetriebe spüren deutlich den **Bewerbermangel** bei den Auszubildenden.
- Die Gründe dafür werden in erster Linie (noch) **auf Seite der Jugendlichen** gesehen.
- Azubi-Recruiting wird punktuell angepasst (neue Zielgruppen, Bewerbungskanäle, ...)
- Das Bewerbungsinterview hat **höchste Bedeutung** für Einstellungsentscheidung.
- „Soft skills“ und „Bauchgefühl“ spielen wichtige Rolle.
- **Überwiegende Zufriedenheit** mit Auswahlprozess.
- **Systematische Evaluation** zur Sicherung der Prognosegüte **erfolgt i.d.R. nicht**.



Die Perspektive der MittelschülerInnen

Die Rahmenbedingungen

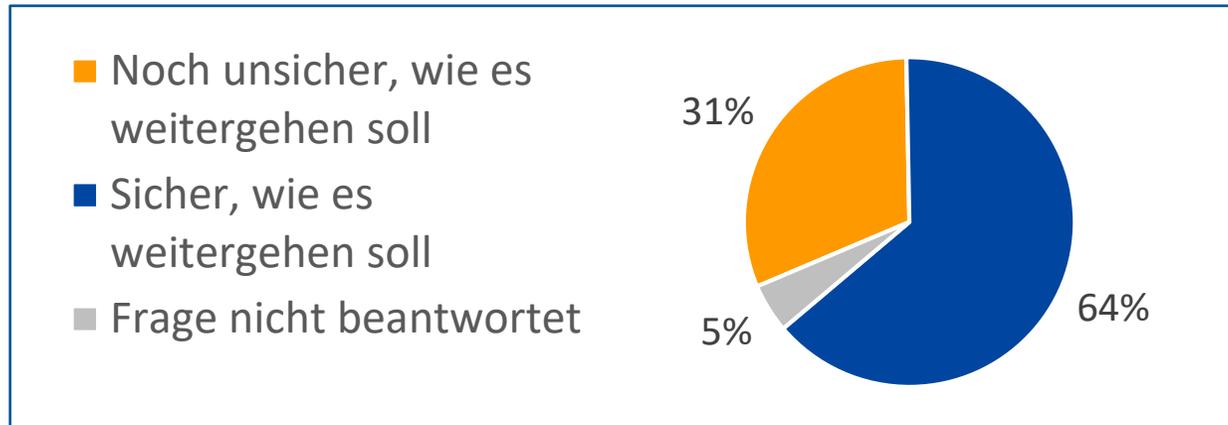


- Durchführung **Projekttag** zur Bewerbungsvorbereitung
- **Befragung von 209 SchülerInnen** aus 11 Klassen der Geschwister-Scholl-Mittelschule in Röthenbach a. d. Peg. (Jahrgangstufen 8 und 9)
- Inhalte: Berufsorientierung, Einflüsse auf Berufswahl, Erfahrung mit Auswahlverfahren, Relevanz digitaler Informationen



Informiertheit über berufliche u. schulische Möglichkeiten

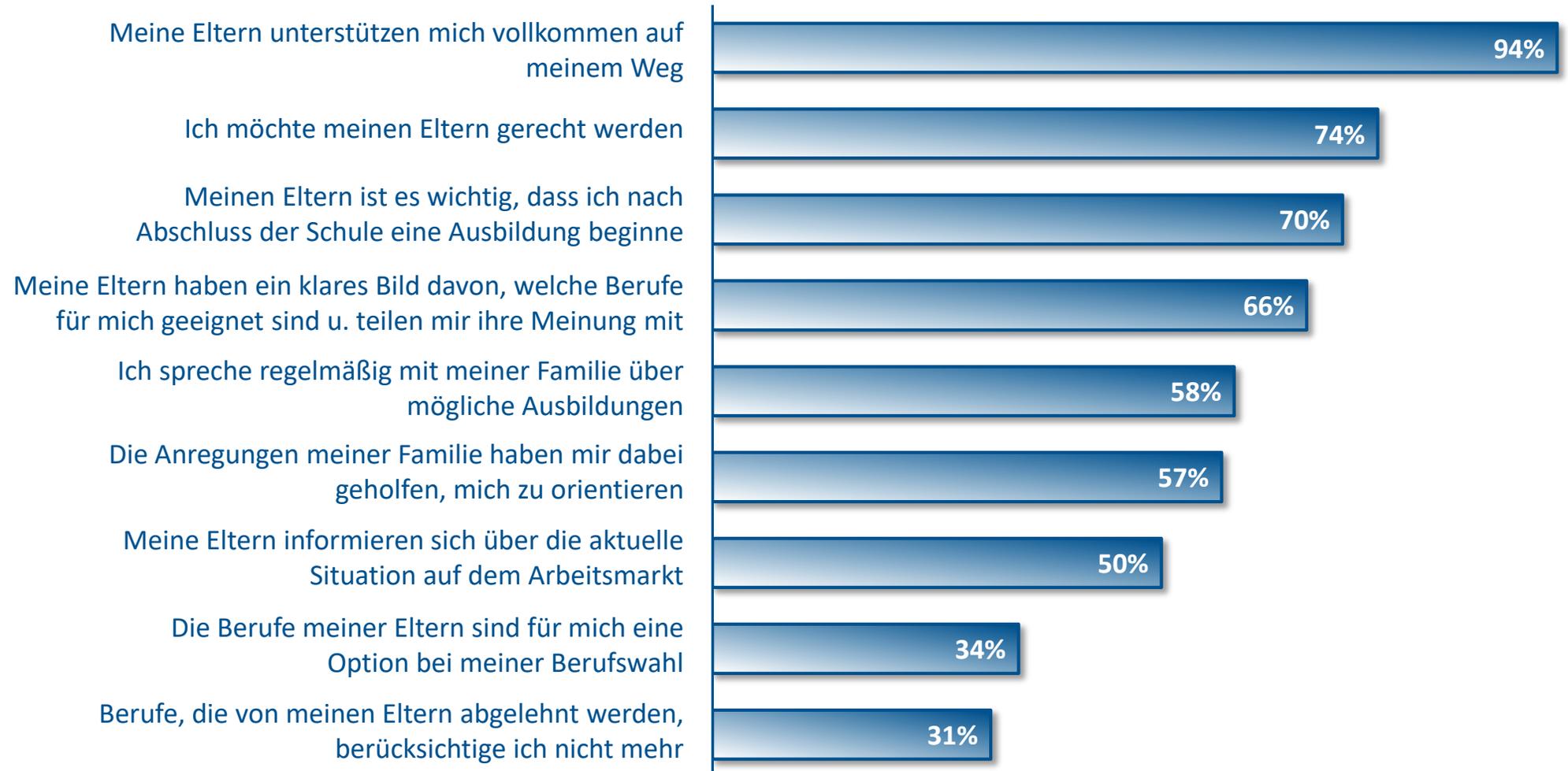
- Das **Ausmaß der Informiertheit** über liegt in der Selbsteinschätzung im **oberen Mittelfeld**.
- Bekannteste **Angebote** zur Berufsorientierung: Praktika (90%), Berufsberatung (68%), Jobmessen (44%), Bewerbungstraining (31%)
- Die meisten Jugendlichen wissen bereits, wie es **nach der Schule weitergehen soll**.



Wahl des Ausbildungsberufs

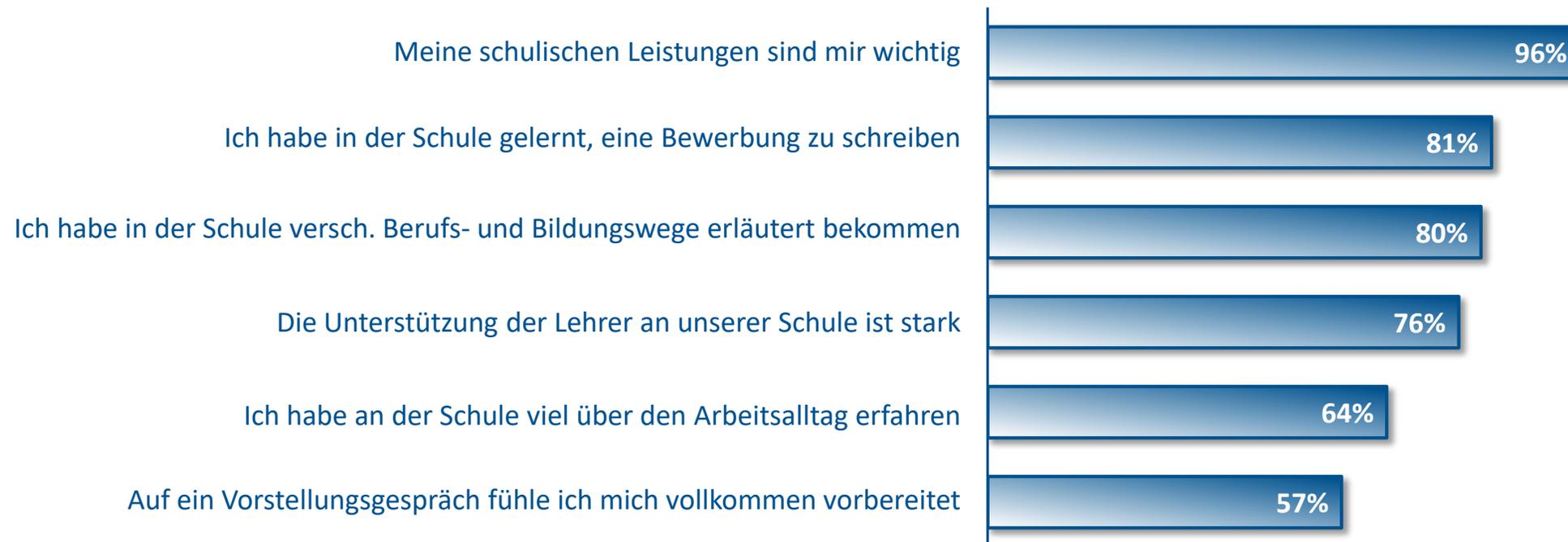
- Die **Mehrheit der Jugendlichen plant eine Ausbildung**, rund ein Drittel möchte weiter zur Schule gehen.
- Fast zwei Drittel aller Jugendlichen haben bereits einen **konkreten Berufswunsch**.
- Etwa 40% haben sich nicht ausführlich mit den **Bewerbungsanforderungen** des Wunschberufs auseinandergesetzt.
- **Eltern** und **Schule** wichtiger für Berufswahl als Freunde.

Rolle der Eltern



Rolle der Schule

- Die Jugendlichen fühlen sich bei der Berufsorientierung **durch die Schule gut unterstützt**, aber nicht hinsichtlich aller Aspekte gleichermaßen.
- Daher wird die Berufsorientierung insgesamt an der Schule **im oberen Mittelfeld** bewertet.



Zwischenfazit zur Perspektive der SchülerInnen

- **Zwei Drittel** der MittelschülerInnen wissen bereits genau, wie es für sie **nach dem Schulabschluss weitergeht**. Die Mehrheit der Jugendlichen plant eine Ausbildung.
- Fast **zwei Drittel** aller Jugendlichen haben bereits einen **konkreten Berufswunsch**, der durch Erfahrungen in Praktika und eigene Interessen zustande kommt.
- **Eltern** spielen bei der Wahl des Ausbildungsberufs eine **wichtige und aktive Rolle**, aber nicht als berufliche Vorbilder.
- Durch die **Schule** fühlen sich die Jugendlichen bei der **Berufsorientierung gut unterstützt**, aber nicht hinsichtlich aller **Aspekte gleichermaßen**, dies gilt vor allem für das **Bewerbungsinterview**.



Simulationsstudie zu Bewerbungsinterviews

Simulierte Bewerbungsinterviews

- Organisation möglichst **realitätsnaher Bewerbungsinterviews** (Ambiente, Bewerbungsunterlagen, Ablauf, ...)
- Beteiligung von insg. **14 SchülerInnen und RecruiterInnen** aus vorherigen Projektstufen.
- **Ablauf:** Unterlagenanalyse, Durchführung, Nachbefragung, Begleitprogramm
- **Auswertung:** Inhaltsanalyse der Videos und Fragebögen; Emotion Detection (KI-Tool „Shore“)



Inhaltsanalyse (1)

Sehr hohe **Redeanteile** der RecruiterInnen
(Faustregel max. 30:70)

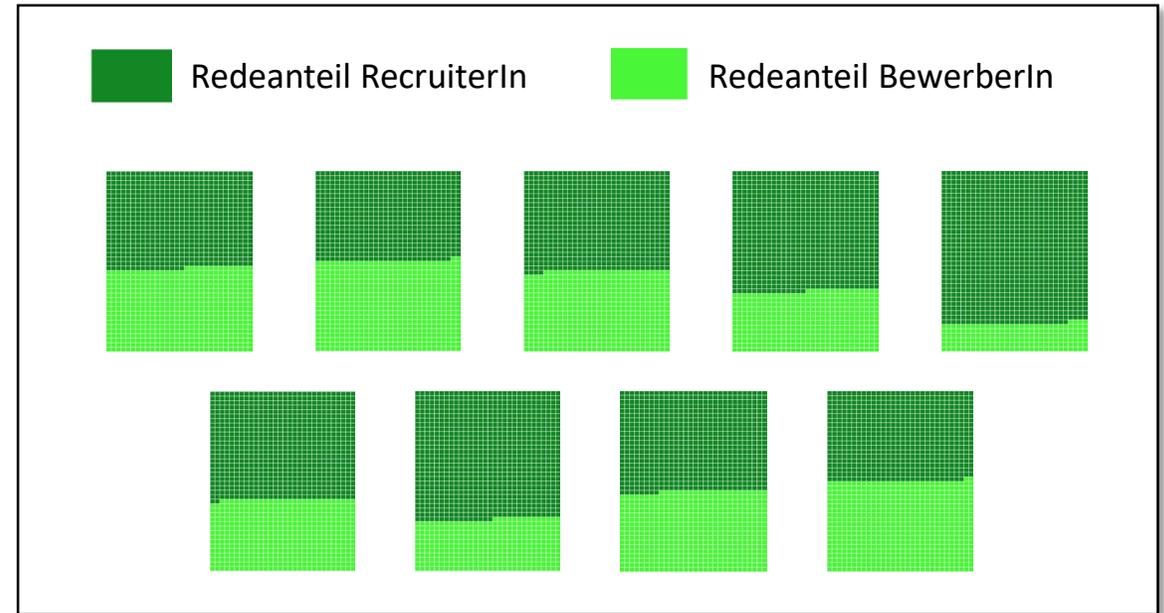
Interviews folgen meist einer **Struktur**

- Bemühen um Anpassung auf jugendliche BewerberInnen
- Fragen zu Freizeitinteressen und -aktivitäten stark vertreten (und wichtig für Einschätzung der Eignung)

Jugendliche sind höflich, aber meist schüchtern/gehemmt/nervös/sehr unsicher.

Schüchternheit, Ängstlichkeit der BewerberInnen wird wahrgenommen → **empathische Unterstützung**, aber Inhalte werden z. T. überhört.

Professionelle Freundlichkeit der RecruiterInnen wird als Indikator für erfolgreiches Interview **fehlinterpretiert**.



Inhaltsanalyse (2)

Begründung von **Auswahlentscheidungen**

- **Fachliche Aspekte:** Wissen über Unternehmen, Wissen über Beruf
- **Mängel in den Unterlagen** wichtig, aber nicht ausschlaggebend
- **Noten, Art des Abschlusses** teilweise ausschlaggebend
- **Ableitung ausbildungsrelevanter Eigenschaften aus Freizeitinteressen** und wahrgenommenen **Persönlichkeitseigenschaften**

Emotionalität im Bewerbungsinterview

Bewerbungsinterviews folgen **Prinzipien menschlicher Kommunikation**:

- Verbale, paraverbale und nonverbale Bedeutungsebene
- Emotionen der Beteiligten „**färben**“ deren **Kommunikation**
- Emotionen beeinflussen Gesprächsverlauf und -ergebnis (unbewusst)

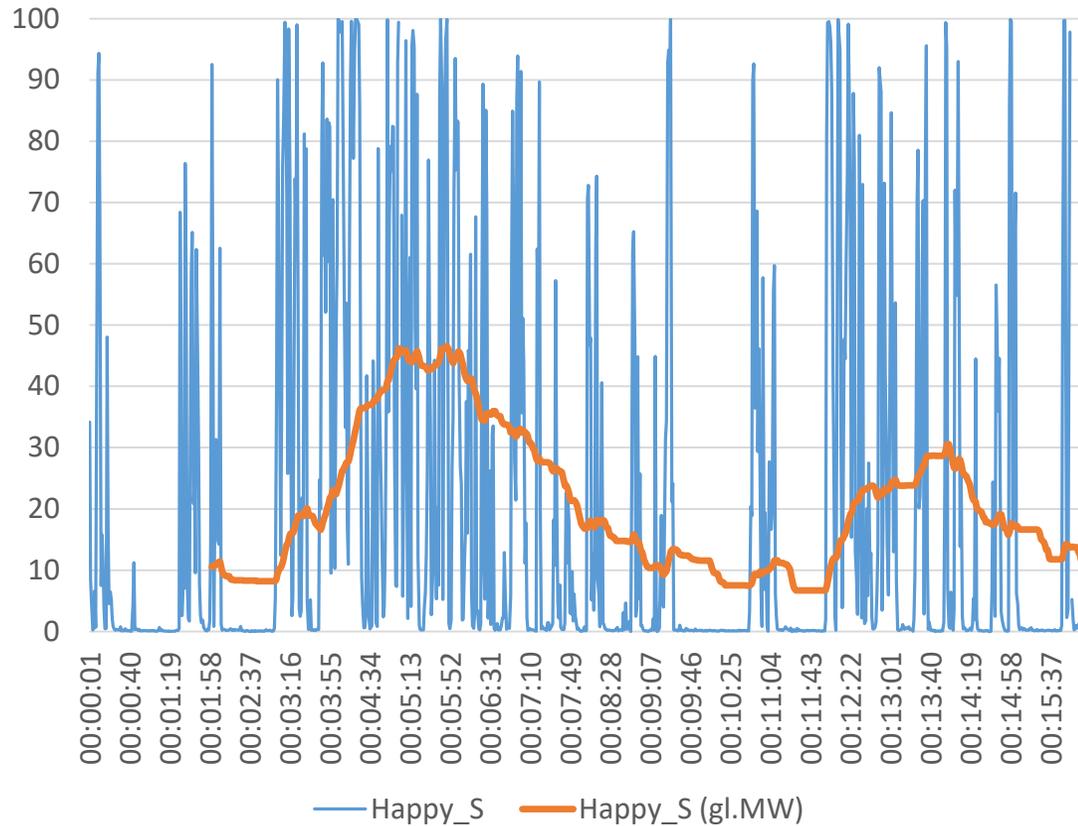
Konzept der **Basisemotionen** bei Menschen (u.a. EKMAN 1992, RUSSEL/FELDMAN BARRET 1980)



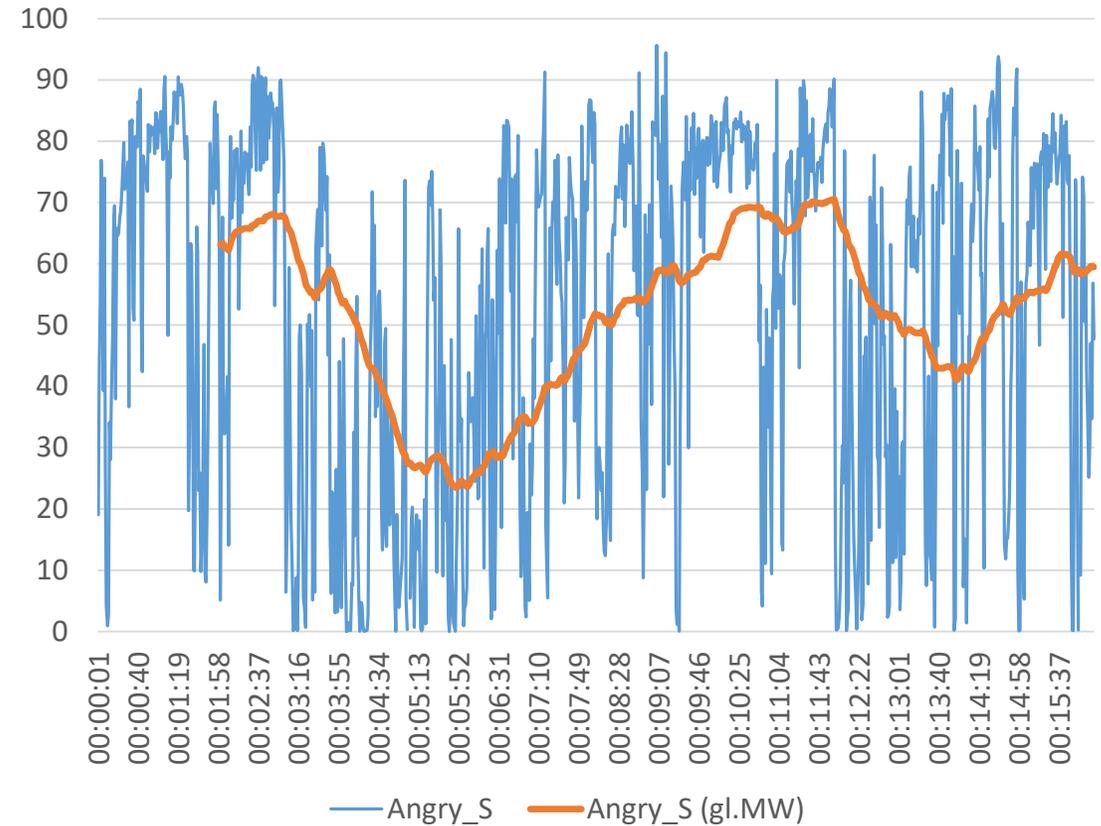
© Ellert 2013

Emotionsverlauf (FB10006)

Freude, SchülerIn, FB10006

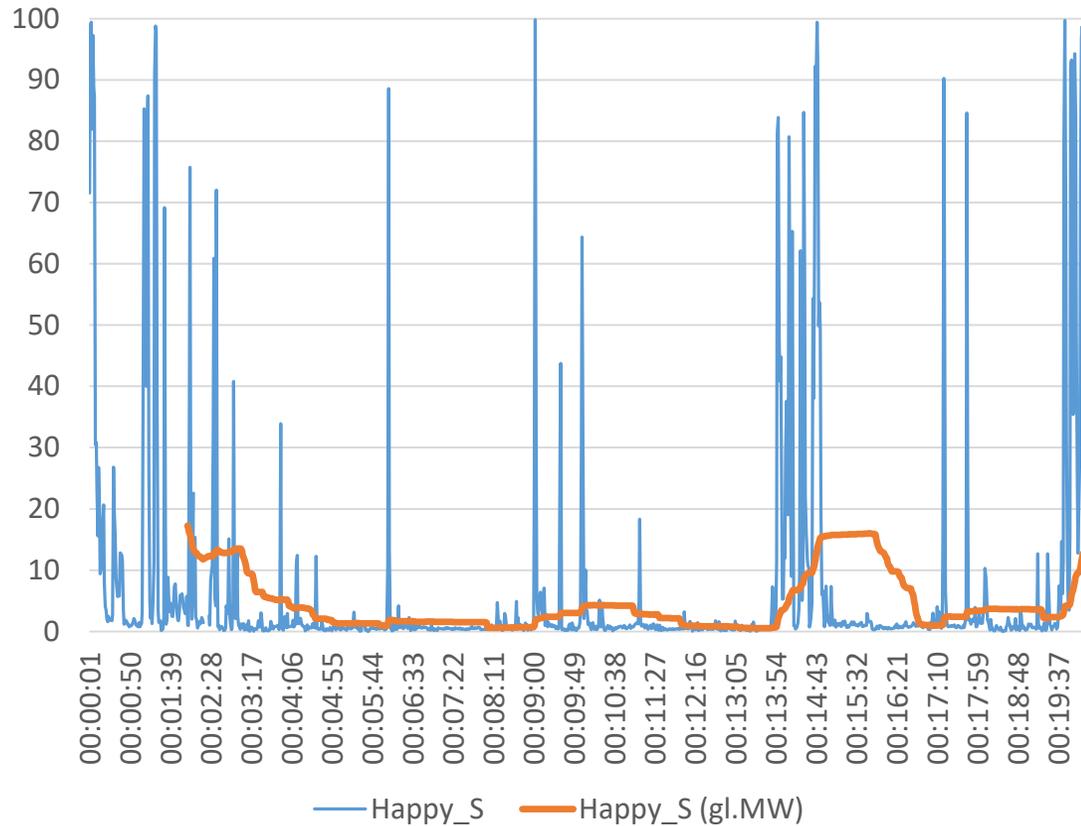


Ärger, SchülerIn, FB10006

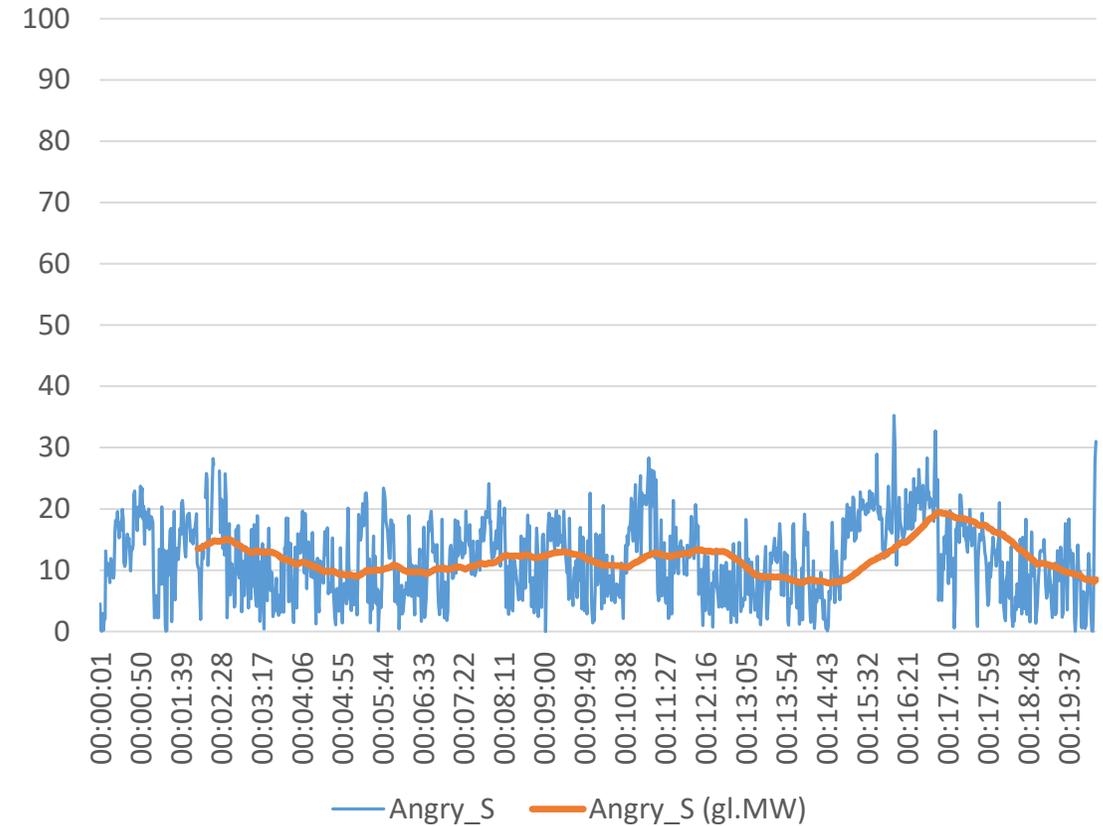


Emotionsverlauf (FB10012)

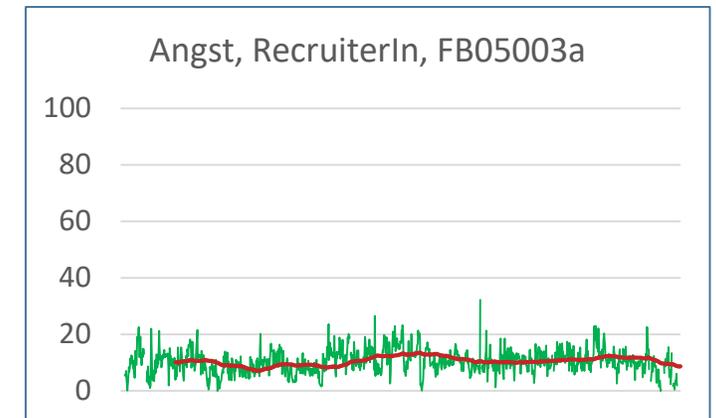
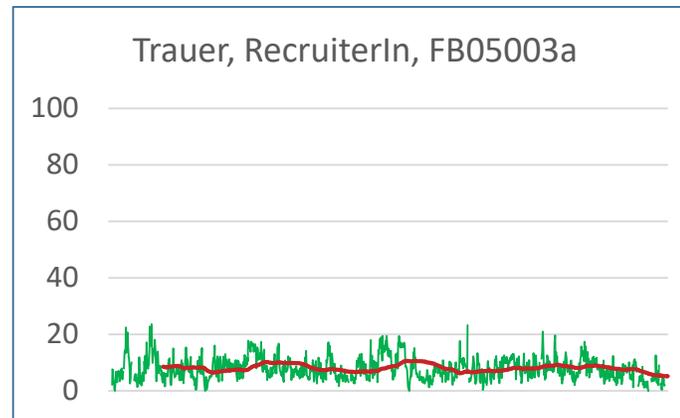
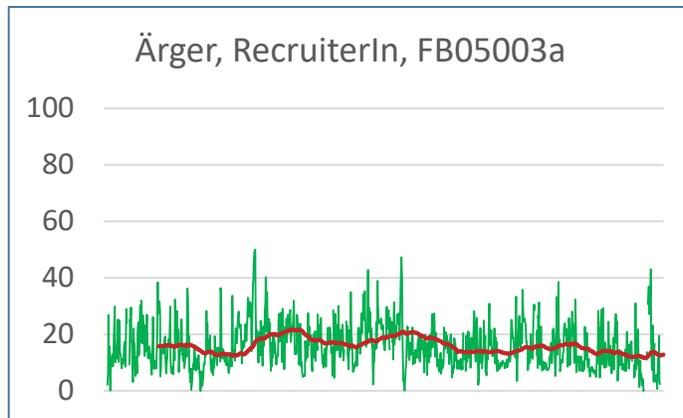
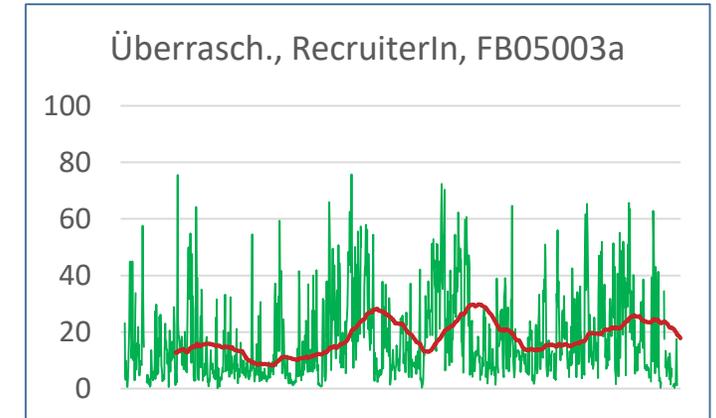
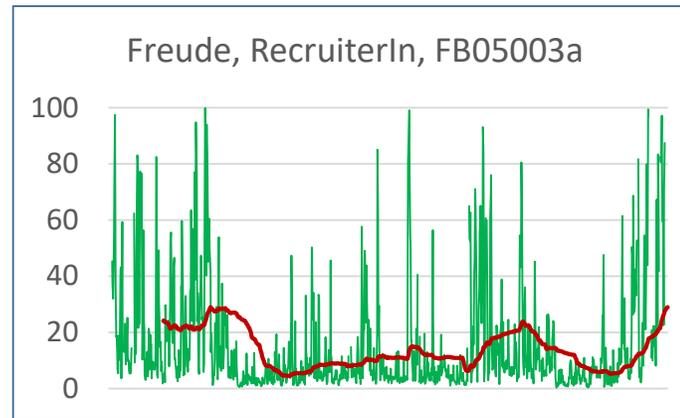
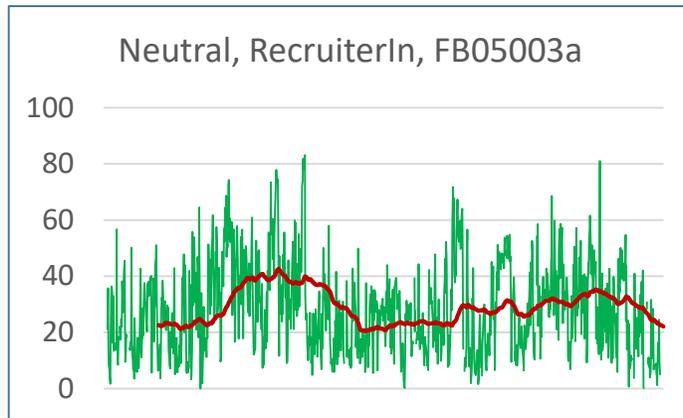
Freude, SchülerIn, FB10012



Ärger, SchülerIn, FB10012



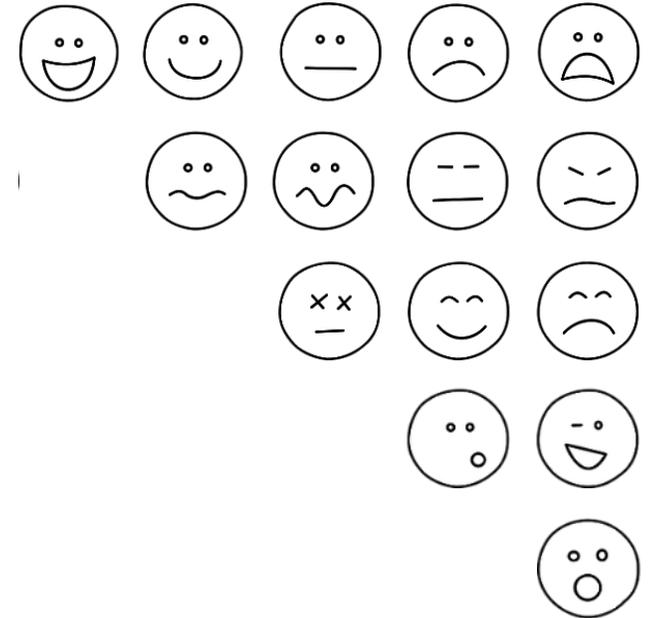
Emotionsverlauf (FB05003a)



Emotionen

Ergebnisse aus Simulationsstudie

- Emotionalität der **BewerberInnen** ist meist „gedämpft“, d.h. Anspannung führt zu vermeintlicher Neutralität
- Emotionalität der **RecruiterInnen** ist **kontrollierter**, d.h. positive Emotionen werden stärker akzentuiert als negative Emotionen
- Insb. Emotion „**Freude**“ weist **wechselseitige Verstärkung** auf und trägt deutlich zum positiven Gesamturteil bei.
- Emotionalität der **BewerberInnen** hängt **stärker** von Emotionen der RecruiterInnen ab als umgekehrt.



Lessons learned

- Hohes Interesse und **Ausbildungsbereitschaft** bei vielen MittelschülerInnen.
- **Schulen** unterstützen stark bei der Berufsorientierung, haben aber betriebliche Auswahllogik zu wenig im Blick.
- **Betriebe** sind innovativ beim Ausbildungsmarketing, aber deutlich unkritischer bzgl. des eigenen Auswahlverfahrens
- Besondere Relevanz des **Bewerbungsinterviews** erfordert intensive Auseinandersetzung
 - Anpassung an Zielgruppe
 - Berücksichtigung emotionaler Effekte
 - Systematische Vor- und Nachbereitung
 - Regelmäßige Evaluation und Anpassung
- Alternativ: Eignung des Bewerbungsinterviews für Azubi-Auswahl **hinterfragen**

AzuRe – das Team



Prof. Dr. Sabine Fromm

TH Nürnberg
Fakultät Sozialwissenschaft
Kompetenzzentrum KoSIMA

Soziologie, Methoden der
empirischen Sozialforschung

sabine.fromm@th-nuernberg.de

Prof. Dr. Raphael Verstege

TH Nürnberg
Fakultät Betriebswirtschaft
Kompetenzzentrum KoSIMA

Personalmanagement,
Berufs- und Arbeitspädagogik

raphael.verstege@th-nuernberg.de



Doreen Kohl M.A.,
Projektmitarbeiterin



Alisa Wiesel, M.Sc.,
Projektmitarbeiterin



Loredana Föttinger, MBA,
Mitarbeiterin SW



Ronja Gabler, B.A.,
Studentische Hilfskraft



Luisa Kreuzer, B.A.,
Bachelorandin



Lea Mirsberger, B.A.,
Bachelorandin



Franziska Simon-Erhardt,
B.A., Mentorat