

**Brigitte Hatvan**

Partnerin der ConPlusUltra GmbH  
brigitte.hatvan@conplusultra.com

## Lehrlinge suchen und finden – Impulse aus dem Mikrokosmos

Rekrutierungsstrategien und Vernetzungsansätze im regionalen Umfeld

Die Rekrutierung von Lehrlingen und Sicherung des FacharbeiterInnennachwuchses stellt Unternehmen vor wachsende Herausforderungen. Eine kürzlich durchgeführte Befragung der Leitbetriebe eines städtischen Ballungsraums zeigt, dass neue Formen der Zusammenarbeit der Unternehmen in ihrem lokalen Umfeld eine Chance zur Verbesserung der Lehrlingssituation darstellen können. An Ideen für gemeinsame Aktivitäten mangelt es nicht. Für die Umsetzung kooperativer Konzepte ist es allerdings erforderlich, die Jugendlichen in der Berufsentscheidungsphase innerhalb ihrer Bezugssysteme anzusprechen ....

### Den Lehrlingsmangel hinterfragen

Der vorliegende Beitrag baut auf ausgewählten Ergebnissen einer im Sommer 2012 durchgeführten Befragung von Personalverantwortlichen und Lehrlingsausbildern auf und diskutiert Management-Routinen im Bereich der Lehrlingsrekrutierung und -aufnahme sowie Ansätze zur Entwicklung vernetzter Vorgehensweisen zur Stärkung der Lehrstellennachfrage in einem regionalen Kontext.

Ausgangspunkt der Untersuchung war der Wunsch der beauftragenden Regionalentwicklungsagentur, den in der Öffentlichkeit vermittelten „Leidensdruck des Lehrlingsmangels“ zu hinterfragen und konkrete, am Bedarf der regionalen Wirtschaft orientierte und lokal umsetzbare Lösungsansätze zur Verbesserung der Lehrlingssituation zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund wurden die folgenden Erhebungsschwerpunkte definiert:

- Momentaufnahme der von den Betrieben wahrgenommenen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Rekrutierung von Lehrlingen,
- Sammlung von Ideen und potenziellen Ansatzpunkte für gemeinsame Aktivitäten zur Verbesserung der Nachfrage nach Lehrstellen auf lokaler Ebene.

Die Aktualität dieser Fragestellungen ergibt sich u.a. aus den Arbeitsbereichen der beauftragenden Institution, für deren Klienten (lokale Unternehmen, Betriebsgründer und -ansiedler, Projektentwickler) der Zugang zu gut ausgebildeten Fachkräften eine Schlüsselkomponente für die Weiterentwicklung bestehender Unternehmen bzw. ein wichtiger Entscheidungsfaktor im Zuge von Betriebsansiedlungsprojekten ist.

Es ist die Intention des vorliegenden Beitrags, anhand ausgewählter Ergebnisse aus dieser Befragung Einblicke in den „Mikrokosmos“ der wechselseitigen Vernetzung von Jugendlichen und Eltern, Bildungseinrichtungen, Lehrbetrieben und öffentlich-administrativen EntscheidungsträgerInnen zu eröffnen und dadurch zur Reflexion unterschiedlicher Positionierungen, Handlungsoptionen und Kooperationsmöglichkeiten im angesprochenen Teilbereich des HR Management der Unternehmen in ihrem regionalen Umfeld beizutragen.

## **Interviewreihe mit Personalverantwortlichen und Lehrlingsausbildern**

Als Zielgruppe der Befragung wurden überregional und teilweise international tätige Betriebe definiert, die regelmäßig in der Lehrlingsausbildung aktiv sind. Diese wurden in Abstimmung mit der beauftragenden Standortentwicklungsagentur anhand ihres Unternehmensstandorts im wirtschaftlich aufstrebenden Ballungsraum einer mittelgroßen, ostösterreichischen Stadt sowie aufgrund ihrer zugeschriebenen Funktion als regionale Leitunternehmen ausgewählt. Insgesamt bestand das Sample aus acht Mittel- und Großunternehmen aus der metall-, holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie. Ferner wurden als Vertreter des Dienstleistungssektors die Regionalzentrale eines österreichweit und international agierenden Einzelhandelsunternehmens und ein überregional tätiger Betrieb aus dem Bereich der Lebensmittelverarbeitung und Gastronomie in die Interviewreihe einbezogen.

Als Anregung zur Entwicklung des Gesprächsleitfadens wurde von der Interviewerin die Dokumentation zum Lehrbetriebswettbewerb Fit for Future<sup>1</sup> ausgewertet. Die persönlichen, leitfadengestützten Interviews mit AnsprechpartnerInnen aus dem Human Resource Bereich der ausgewählten Unternehmen erfolgten, teilweise unter Einbeziehung der jeweiligen LeiterInnen der betrieblichen Lehrlingsausbildung, zwischen Juli und September 2012.

## **Unternehmensperspektiven der „Lehrlingssituation“**

Vorweg ist festzuhalten, dass sämtliche BefragungsteilnehmerInnen, in Übereinstimmung mit den Ergebnissen aktueller Studien<sup>2</sup>, mittel- und langfristig die sinkenden Qualifikationen der Lehrstellensuchenden in grundlegenden Wissensbereichen sowie das geringe gesellschaftliche Ansehen der Lehrlingsausbildung als die großen Herausforderungen für die zukünftige Sicherstellung des FacharbeiterInnennachwuchses betrachten.

Bei den befragten Unternehmen lag die Quote der aufgenommenen Lehrlinge pro Jahrgang in einer Bandbreite zwischen ca. 10% und ca. 30% der BewerberInnen. Die Einschätzung der „Lehrlingssituation“ in den befragten Unternehmen ließ sich jedoch

nicht allein an dieser Erfolgsquote der Lehrlingsrekrutierung festmachen. Die Wahrnehmung der eigenen Positionierung des Unternehmens in der Branche und in der Region spielte in der Einschätzung der individuellen Lehrlingssituation der Unternehmen ebenso eine Rolle wie unternehmensspezifische, meist limitierende Faktoren, wie zB die Zahl der angebotenen Lehrstellen oder etwa ein durch Konzernzugehörigkeit vorstrukturierter Außenauftritt.

Klar trat in allen geführten Interviews zutage, dass Anforderungen und Aufwand für die Ansprache potenzieller InteressentInnen für eine Lehrausbildung aus Sicht der Unternehmen in den letzten Jahren deutlich gestiegen sind. Zugleich wurde die Lehrlingsausbildung von allen befragten Unternehmen als essentielle Zukunftsinvestition beschrieben. Mehrfach gaben die InterviewpartnerInnen an, dass im Zweifelsfall eine Lehrlingsstelle nicht besetzt wird, wenn kein/e überzeugende/r KandidatIn gefunden werden kann.

### **Lehrlingsaufnahme als Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und BewerberIn**

Vor diesem Hintergrund werden im diesem Abschnitt zunächst die unterschiedlichen Routinen der Lehrlingsaufnahme der befragten Unternehmen in Anpassung an die in Veränderung befindlichen Rahmenbedingungen vorgestellt. Der Diskussion ausgewählter Erhebungsergebnisse liegt die Hypothese zugrunde, dass die von den befragten Unternehmen in unterschiedlicher Weise realisierten Handlungsoptionen im Umgang mit LehrstellenbewerberInnen während des Auswahlverfahrens Hinweise auf grundsätzliche Kommunikationsroutinen der jeweiligen Unternehmen als Teil des organisatorische Selbstverständnisses geben und damit zentrale Elemente der Unternehmenskultur sichtbar machen.

In allen befragten Mittel- und Großunternehmen stellt sich die Lehrlingsaufnahme als ausdifferenzierter und umfangreich entwickelter Teilprozess des HR Management dar, bestehend aus den Prozessschritten: Bewertung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen und Zeugnisse, schriftliches Testverfahren, praktische Probetage im Unternehmen, Gespräche mit BewerberIn und Erziehungsberechtigten, Abschluss des Lehrvertrags. Interessant erscheinen im Hinblick auf die Zielsetzungen dieses Beitrags die Unterschiede in der Abfolge dieser Prozessschritte, insbesondere zu Beginn/bei Abschluss des Aufnahmeprozesses. Mit Bezug auf die Frühphase der Lehrlingsrekrutierung und die Zulassung von Lehrstellensuchenden zum Auswahlverfahren ist der Bogen der Interview-Antworten weit gespannt mit Aussagen von „Ein/e BewerberIn mit negativem Zeugnis/entferntem Wohnort/etc. kommt für uns nicht in Frage“ bis zu „Bei mir hat jede/r eine Chance“. Die Art und Weise, wie Unternehmen an die anfragenden Jugendlichen in dieser Phase herantreten, lässt vermuten, dass hiermit bereits früh der

*„Kommunikations- und Entscheidungs-routinen im Prozess der Lehrlingsrekrutierung stecken den Rahmen für die nachfolgenden Interaktionen zwischen Unternehmen und Lehrling ab.“*

Interaktionsspielraum zwischen Unternehmen und Lehrstellensuchenden im weiteren Aufnahmeverfahren vorgezeichnet wird.

Differenziert präsentieren sich auch die Aussagen der Unternehmen zur abschließenden Entscheidungsphase für die Lehrlingsaufnahme, insbesondere in Bezug auf die Rolle, welche die Unternehmen den Eltern bzw. Erziehungsberechtigten im neugegründeten Lehrverhältnis zuschreiben. Die Statements reichen von der Feststellung, dass das HR Management die Eltern des potenziellen Lehrlings möglichst früh kennenlernen will, weil „die Eltern mit in die Lehre gehen“, bis hin zu der Ansicht, dass der/die KandidatIn zum entscheidenden Termin alleine antreten und sich selbständig im Gespräch präsentieren soll. Hier schwingt die Frage nach der „Augenhöhe“ zwischen Lehrstellensuchende/r und potenziellem Arbeitgeber und dem Vertrauen in die Eigenständigkeit der beruflichen Entscheidung mit.

Als Phänomen der Unternehmenskultur interpretiert, lassen sich die aus den Gesprächen herausgearbeiteten Unterschiede als Hinweise auf Haltungen und Einstellungen des jeweiligen Unternehmens gegenüber den zukünftigen Lehrlingen verstehen. Inwieweit die im Aufnahmeverfahren eingebetteten Differenzierungen das begründete Lehrverhältnis in weiterer Folge beeinflussen bzw. ob weiterreichende Wirkungen in die Relation zwischen Organisation und qualifiziertem/r MitarbeiterIn hier ihre Wurzeln haben, entziehen sich der Untersuchung im gegebenen Analyserahmen und wären als abgegrenzte Forschungsfrage zu bearbeiten.

### **Komplexe Kommunikationsnetze zur Ansprache jugendlicher BerufsentscheiderInnen**

Im regionalen Kontext tritt die medial stark diskutierte Problematik der mangelnden Passung zwischen Lehrstellennachfrage und -angebot aus dem rein statistisch umrissenen Rahmen hervor und präsentiert sich als vitales Anliegen der Jugendlichen und ihrer Familien wie auch der Akteure aus den Betrieben, dem Bildungswesen und den administrativen Strukturen am Standort. Der gemeinsame Standortbezug der zuvor erwähnten Erhebung unterstützt somit eine Verdichtung der Analyse, da hier – im Gegensatz zur Anonymität großangelegter Initiativen im Lehrlingsbereich – die vielschichtigen Wechselbeziehungen aller involvierten Akteure zutage treten.

So soll in diesem Abschnitt die Komplexität und die über die Organisationsgrenzen einzelner Unternehmen hinausgehende Vernetzung der Kommunikationskanäle betrachtet werden, die für die Ansprache der Zielgruppe der 13-/14-jährigen SchülerInnen in der Phase der Berufsentscheidung entscheidend sein können.

Das Erkennen der produktiven Kanäle innerhalb dieses komplexen Systems und eine zeitgerechte und anschlussfähige Unternehmenskommunikation, die letztlich die im Lehrstellenmarketing angesprochenen Jugendlichen auch erreicht, ist von essentieller Bedeutung für den einzelbetrieblichen Erfolg in der Lehrlingsrekrutierung.

Die folgende Modelldarstellung der mehrschichtigen, systemischen Einbindung der Jugendlichen wurde im Zusammenhang mit der im regionalen Kontext durchgeführten Erhebung erarbeitet.

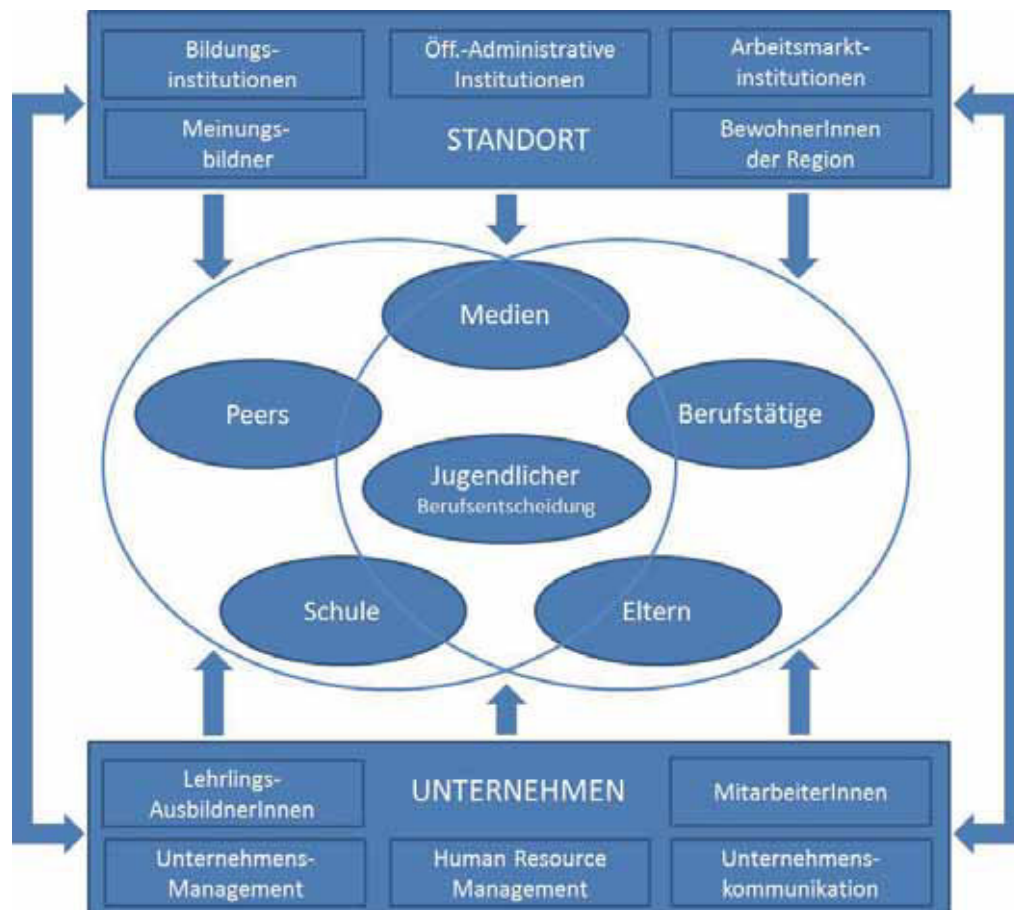


Abb.1: Systemeinbindung von Jugendlichen in der Berufsentscheidungsphase, eigene Darstellung

Die Zielgruppe der jugendlichen BerufsentscheiderInnen konstituiert sich gemäß der obigen Darstellung als Element zweier essentieller sozialer Systeme: „Schule+Freunde“ sowie „Eltern + (weitere bekannte) Berufstätige“. Im Schnittpunkt dieser beiden Kreise wirken zudem die Einflüsse der passiven und (über neue Medien) zunehmend aktiven Medieninteraktion der Jugendlichen.

Rund um diese zentralen Netzwerke der Jugendlichen gruppieren sich weitere, wiederum miteinander in Beziehung stehende InteressensträgerInnen. Diese sind im Fall eines überschaubaren regionalen Kontextes einerseits repräsentiert durch eine bestimmte Zahl als Ausbildungsbetrieb tätiger Unternehmen mit MitarbeiterInnen, die ihrerseits in unterschiedlichen Funktionen – als Firmenangehörige, aber auch als Privatpersonen – im lokalen Umfeld agieren. Andererseits wirken verschiedene lokale, gesellschaftliche Akteure sowie die institutionellen Strukturen am Standort auf das

Gesamtsystem ein. Die lokale Reichweitenbegrenzung und eine demografisch bedingte Tendenz zur Verkleinerung der Zielgruppe jugendlicher BerufsentscheiderInnen bewirkt so einen starken Wettbewerb um Nachwuchskräfte unter den lokalen Unternehmen sowie eine Konkurrenzsituation zwischen den ausbildenden Lehrbetrieben und den Bildungseinrichtungen am Standort.

*„Die Wahl der Kooperationsthemen und die vernetzungsfähiger Unternehmen ermöglichen gemeinsam getragene, regionale Initiativen zur Ansprache der Jugendlichen in der Berufsentscheidungsphase.“*

Die durchgeführte Interviewreihe weist darauf hin, dass in dieser regionalen Wettbewerbssituation die einzelnen Unternehmen zum Teil unterschiedliche Kommunikations- und Kooperationskanäle aktivieren, um den eigenen Lehrlingsnachwuchs zu sichern. Dies äußert sich u.a. in unterschiedlichen Maßnahmen zur Bewer-

bung offener Lehrstellen. Auf die Frage nach den erfolgreichsten Maßnahmen im Lehrlingsmarketing sind es oft einfache, direkt dem Unternehmen zur Verfügung stehende Aktionen, die als „Mittel der Wahl“ beschrieben werden, sei es die klassische Informationstafel vor dem Werkstor oder eine intern an alle MitarbeiterInnen verteilte Lehrstellenausschreibung.

In Summe ergibt sich innerhalb der überschaubaren, regionalen Standortperspektive ein vielfältiges und ausdifferenziertes Bild einzelbetrieblicher Positionierungen im Lehrlingsmarketing mit diversen Formen der direkten, lokalen und möglichst persönlichen Zielgruppenansprache als „Gemeinsamem Nenner“ und der Abgrenzung von anderen regionalen Mitbewerbern um zukünftige Lehrlinge als gelebter Praxis.

## **Vernetzungspotenziale und Handlungsfelder im regionalen Kontext**

Im abschließenden Abschnitt dieses Beitrags sollen nun einige Überlegungen vorgestellt werden, unter welchen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen gemeinsame Initiativen regional verankerter Unternehmen zur Verbesserung der Lehrlingssituation ungeachtet der zuvor beschriebenen kleinräumigen Konkurrenzsituation ein hohes Erfolgspotenzial erlangen können. Dabei wird als Erfolg einerseits die Entwicklung einer tragfähigen Kooperationsbasis der regionalen Wirtschaft im Lehrlingsbereich und andererseits das Erreichen der Zielgruppe der jugendlichen Berufsentscheider verstanden, mit dem Ausblick, auf längere Frist ein „Mikroklima“ zu schaffen, in dem sich das regionale Verhältnis zwischen der Lehrstellennachfrage nach Lehrstellen und dem Bedarf der regionalen Unternehmen an Lehrlingsnachwuchs günstig entwickeln kann.

In diesem Zusammenhang sollen einerseits die Vernetzungsfähigkeit der kooperierenden Unternehmen und andererseits die potenziellen Inhalte einer gemeinsamen Initiative als bestimmende Komponenten einer potenziellen Initiative betrachtet werden.

Zur Analyse der Vernetzungsfähigkeit von Unternehmen wird dabei auf das Metamodell der Unternehmensentwicklungszyklen nach Quinn/Cameron (1983) Bezug ge-



nommen, in dem neun in der Literatur publizierte Life Cycle Models in vier Phasen der Unternehmensentwicklung integriert werden.<sup>3</sup> Beginnend mit der gründungsnahen „Entrepreneurial Stage“, über die „Collectivity Stage“ der Unternehmensformierung in der Wachstumsphase und dem daran anschließenden Aufbau formaler Unternehmensstrukturen und -prozesse in der „Formalisation and Control Stage“ führt die modellhafte Unternehmensentwicklung schließlich in die „Elaboration of Structure Stage“. Diese reife, organisatorische Entwicklungsphase ist maßgeblich durch Aspekte der Dezentralisierung, Anpassung und Vernetzung mit dem Unternehmensumfeld charakterisiert.

Für die in die Befragung einbezogenen Unternehmen lässt sich aufgrund der vorliegenden Informationen zur Unternehmenshistorie der einzelnen teilnehmenden Unternehmen durchgehend ein Erreichen der Formalisierungsphase annehmen, die geführten Interviews weisen auf Vernetzungsbereitschaft und Kooperationserfahrung in relevanten Managementbereichen hin. Bezogen auf die Zielsetzungen der Erhebung liegen somit günstige Voraussetzungen für die Entwicklung regionaler Vernetzungskonzepte vor.

Im Hinblick auf die inhaltliche Ausrichtung einer Unternehmenskooperation im Bereich der Lehrlinge waren bereits im Vorfeld der durchgeführten Befragung einige Themenkreise und Ideen formuliert worden, die im Rahmen der Unternehmensinterviews diskutiert und entsprechend dem geäußerten Bedarf der Unternehmen angepasst und erweitert wurden. Höchste Priorität wurden von den Befragten – gerade in einem lokalen, durch persönliche Vernetzungen gekennzeichneten Umfeld – dem Themenfeld „Verbesserung des Images der Lehre“ beigemessen. Die Ideen für kooperative Maßnahmen am Standort reichen von der Präsentation der Karrierewege ehemaliger Lehrlinge in den Unternehmen bis hin zu gesellschaftlichen Events für Lehrlinge und deren Familien. Als gemeinsames Ziel wurde formuliert, die bereits vorliegenden Informationen über die Lehrstellenangebote und Karrierewege der regionalen Leitunternehmen durch verstärkte Kooperation zwischen Betrieben, Schulen und Institutionen anschlussfähig in den Dialog mit den Jugendlichen und deren persönlichen Netzwerken einzubringen. Eine entsprechende Initiative ist derzeit in Entwicklung.

### ! Wie Kooperation im Lehrlingsbereich funktionieren kann:

- Im eigenen Unternehmen: Rekrutierung reflektieren – Routinen überdenken.
- Ansetzen, wo Vernetzung bereits funktioniert (zB auf der Ebene der Lehrlingsausbilder)
- Maßnahmen mit Blick auf die Zielgruppe planen: Lokal, direkt, konkret.

## Literatur

---

<sup>1</sup> Vgl. Wallner J., Lehrbetriebe schaffen Zukunft, ibw 2005

Vgl. Wallner J. et al., Fit for Future, Lehrbetriebe schaffen Zukunft, Band 2, ibw 2010.

<sup>2</sup> Vgl. zB Dornmayr, H. (ibf), Wieser R. (öibf), Mayerl M. (öibf), Bericht zur Situation der Jugendbeschäftigung und Lehrlingsausbildung in Österreich 2010-2011, Wien, 2012.

Vgl. zB Schneeberger A., Petanovich A., Nowak S., Fachkräftebedarf und Qualifizierungsstrategien in Niederösterreich, ibw-Forschungsbericht Nr. 164, Wien 2011.

<sup>3</sup> Quinn Robert E. / Cameron, Kim, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some preliminary Evidence, Management Science, Vol. 29, 1983.

## Informationen zur Autorin:

Mag.<sup>a</sup>Mag.<sup>a</sup> (FH) Brigitte Hatvan ist Partnerin der ConPlusUltra GmbH und Teamleiterin des Beratungsfelds Wirtschaft & Innovation. Arbeitsschwerpunkte: Weiterentwicklung regionaler Innovationssysteme an der Schnittstelle Wirtschaft/öffentliche Institutionen, Begleitung von Projektentwicklungen im Forschungs- und Innovationsbereich.