

# DAS ENDE

**campus**

**Carola  
Schneider**

# DES AZUBI- MANGELS

**So besetzen  
Sie Ihre  
Ausbildungsplätze  
in 6 Schritten**

## DAS ENDE DES AZUBIMANGELS



Carola Schneider

# **DAS ENDE DES AZUBIMANGELS**

**So besetzen Sie Ihre Ausbildungsplätze  
in 6 Schritten**

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51691-2 Print  
ISBN 978-3-593-45380-4 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-45379-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2023. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln  
Satz: inpunkt[w]o, Haiger ([www.inpunktwo.de](http://www.inpunktwo.de))  
Gesetzt aus der Minion und Mongoose

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza  
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Schluss mit dem Azubi-Frust! – Welchen Nutzen dieses Buch Ihnen und Ihrem Unternehmen bringt .....	9
Die 13 teuersten Fehler beim Azubi-Recruiting und wie man sie vermeidet .....	13
1. »Das machen wir schon alles« – Aber stimmt die Umsetzung? .....	14
2. Ausbildungsmessen: Warum Kugelschreiber oft interessanter sind als Ihr Unternehmen .....	21
3. Schülerpraktika: Warum die potenzielle Goldgrube manchmal nur Ressourcen verbrennt .....	25
4. »Azubigewinnung machen bei uns die Personaler« – Warum Chefs das ändern müssen .....	32
5. »Wir machen jetzt alles digital« – Doch verfängt das auch? .....	41
6. »Wir haben engagierte Mitarbeitende« – Informieren die noch oder vermarkten sie schon? .....	47
7. Präsentationen – Wann sie ins Leere laufen .....	53
8. »Schulklassen besuchen uns regelmäßig« – Und wer bewirbt sich danach? .....	60
9. »Wir ködern mit dem Führerschein!« – Bringt das wirklich was? .....	63

10. Werbung und Info-Materialien – An der Zielgruppe oft vorbei .....	67
11. Stellenanzeigen und Karriereportale – Warum 16-Jährige damit fremdeln. ....	72
12. Künftige Azubis gehören zur Generation Z – Aber zwischen 11 und 26 liegen Welten. ....	76
13. Auswerten und Nachsteuern – Stimmen Aufwand und Nutzen noch? .....	80
8 Mythen der Azubigewinnung und warum sie Ihren Erfolg unnötig ausbremsen .....	89
Mythos 1 – Die Jugend ist nicht zu gebrauchen .....	90
Mythos 2 – Es gibt keine passenden Auszubildenden. ....	97
Mythos 3 – Niemand hat Lust auf Ausbildung .....	101
Mythos 4 – Schüler sind doch noch Kinder. ....	107
Mythos 5 – Wer sich bei uns nicht bewirbt, will auch keine Ausbildung. ....	113
Mythos 6 – Eltern und Lehrer müssen die Berufswünsche wecken .....	117
Mythos 7 – Es steht alles im Internet, die müssen sich nur mal entscheiden .....	123
Mythos 8 – Azubigewinnung ist teuer .....	125

Die Methode »BERUFSTALENT entdecken«:	
Erfolgreiche Azubigewinnung in 6 Schritten .....	131
1. Interesse für Berufe und Betrieb wecken .....	137
2. Jugendliche wirklich begeistern und wie das gelingt .....	142
3. Kopf-Herz-Hand-Erfahrungen im Betrieb anbieten .....	148
4. Berufe am realen Arbeitsort ausprobieren lassen .....	154
5. Interessenten zu weiteren Praxistests führen .....	162
6. Dranbleiben und Ausbildungsverträge schließen, die halten .....	167
 Besser geht's nicht: Unternehmen entdecken Berufstalente, und Jugendliche entdecken ihr BERUFSTALENT .....	 175
 Eine kleine praktische Hilfe .....	 185
 Über die Autorin .....	 189





# Schluss mit dem Azubi-Frust! – Welchen Nutzen dieses Buch Ihnen und Ihrem Unternehmen bringt

Fragen auch Sie sich immer öfter, wer in Zukunft Ihre Jobs machen soll? Vielleicht ist diese Frage sogar zunehmend von existenzieller Bedeutung für Ihr Unternehmen. Wundern Sie sich, dass Sie keine Azubis und damit auch keinen Fachkräftenachwuchs bekommen, obwohl Sie doch alles, wirklich alles Erdenkliche dafür tun?

Nach der Lektüre dieses Buches werden Sie wissen, wie Sie Ihre Auszubildenden bekommen können. Und zwar effizient, also mit dem geringsten Aufwand, und nachhaltig, also jedes Jahr aufs Neue. Denn es gibt einen Weg, wie Sie jedes Jahr die Azubis finden, die Sie wollen, und so viele, wie Sie brauchen. Woher ich das weiß? Ganz einfach, weil ich es selbst erlebe, wenn ich diesen Weg gemeinsam mit meinen Kunden gehe. Vor 15 Jahren habe ich angefangen, mich mit Ausbildungsmarketing zu beschäftigen, und seit acht Jahren helfe ich mit meiner Methode »BERUFSTALENT entdecken« Unternehmen, Azubis zu gewinnen. Und wissen Sie was? Es gelingt immer, wirklich immer, wenn diese drei Punkte in dieser Reihenfolge erfüllt werden:

1. Werbung richtig machen,
2. eigene Erlebnisse bieten,
3. bleibende Kontakte realisieren.

Gleichzeitig sparen Sie sogar Ressourcen ein. Für den erfolgreichen Weg in die Welt der Azubigewinnung braucht es gar nicht so viel, eigentlich nur ein Umdenken, frisches Bewusstsein und neues Handeln. Und das Beste daran: Das ist keine Hexerei, sondern machbare Realität.

Die hier beschriebene Methode funktioniert in jeder Branche, für alle Berufe und bei jeder Unternehmensgröße. Es gibt dafür keine Grenzen, in keine Richtung, weil sie eine Strategie, ein Grundsatzprogramm ist, das immer auch angepasst werden kann. Wenn Sie vielleicht glauben, Ihr Betrieb sei zu klein für die Anwendung einer Methode, sage ich Ihnen: Dem ist nicht so. Es könnten sich beispielsweise mehrere kleine Betriebe für diesen Weg zusammenschließen und das Herzstück, den Entdeckertag, an einem branchenspezifischen, aber nicht betriebspezifischen Ort durchführen. Ich kenne aber auch erfolgreiche Einzelbeispiele von Handwerksbetrieben nach diesem Modell. Es gibt wirklich keine Grenzen, höchstens die in unseren Köpfen. Aber die werden nach dem Lesen nicht mehr da sein.

Die 14- bis 16-Jährigen, um die es bei der direkten Azubigewinnung hauptsächlich geht, wissen einfach oft noch nicht, was sie werden wollen – woher auch. Deren junges Leben spielt sich im Schul- und Familienalltag ab, aber nicht in Berufswelten. Wenn sie also auf die Frage »Was willst du werden?« nur mit Schulterzucken reagieren, heißt das nicht, dass sie lustlos sind – sie können die Frage wirklich nicht beantworten. Schüler sollen, ja müssen sich aber zu einem bestimmten Zeitpunkt für einen beruflichen Weg entscheiden. Und genau das ist deren Dilemma und gleichzeitig unser Schlüsselmoment.

Wenn wir als Erwachsene die Antwort auf die Frage »Wie finde ich passende Auszubildende, die durchhalten und dableiben?« bekommen wollen, müssen wir vor allem anderen darüber nachdenken, wie wir Jugendlichen im Schüleralter echte Lust auf Berufe und Betriebe machen. Wenn wir sie über die klassischen Praktika hinaus für unsere Angebote begeistern, sich selbst auszuprobieren – qualifiziert, versteht sich – dann finden Jugendliche sogar in ihrer Freizeit ganz freiwillig und sehr praktisch heraus, welcher Beruf in welcher Firma zu ihnen passt. Dies macht manch Werbeaktivität überflüssig. Übrigens, wer in unser Unternehmen passt, sehen wir bei dieser Gelegenheit dann auch gleich selbst. Diesen Weg, diese erfolgreiche Strategie nenne ich »Customer-Journey für Fachkräftenachwuchs« oder eben die Methode »BERUFSTALENT entdecken«.

Mit diesem Buch möchte ich die bisher ungenutzten Möglichkeiten der Azubigewinnung aufzeigen und Sie dazu ermutigen, neu zu denken und innovativ zu handeln. Weiterhin bekommen Sie Antworten auf Fragen wie: Warum gelingt es uns nicht, Wert und Nutzen der dualen Ausbildung aufzuzeigen und damit deren Image zu steigern? Und: Warum denkt man in Deutschland hauptsächlich über Zuwanderung nach, um die Fachkräftelücke zu füllen, und nicht intensiv genug darüber, wie es gelingen kann, Jugendliche spätestens ab der 8. Klasse für eine duale Ausbildung zu begeistern?

Neue Strategien zu haben, um lösungsorientiert handeln zu können, nutzt Ihrem Unternehmen, ist gut für die Jugendlichen, gut für unsere Gesellschaft und ein großer Beitrag zur sofortigen Eindämmung des Fachkräftemangels.

Zwei meiner Kunden, Unternehmen aus dem Bereich Infrastrukturbau benötigen jedes Jahr Auszubildende für die Berufe Gleisbauer\*, Industriemechaniker, Elektroniker für Betriebstechnik und Baugeräteführer. Seit einigen Jahren gehen immer weniger, manchmal gar keine Bewerbungen ein. Und die Absender der Bewerbungen, die eingehen, passen meist so gar nicht zu den Berufen und Betrieben. Das liegt entweder an den stark mangelhaften schulischen Leistungen oder daran, dass die Bewerber im Ausland leben und die deutsche Sprache nicht beherrschen. In beiden Fällen lassen sich die Anforderungen in der Berufsschule nicht meistern. Oder jemand bewirbt sich im Online-Portal mit dem kopierten Text aus einer anderen Bewerbung, was nicht wirklich vorhandenes Interesse ausdrückt, wie sich nach der Einladung zum Eignungstest dann auch zeigt – man erscheint nämlich nicht.

---

\* Liebe Leserinnen, liebe Leser, bitte sehen Sie mir das generische Maskulinum nach. Es geht mir um gute Lesbarkeit und klare Verständlichkeit, denn am Wichtigsten ist mir, dass meine Botschaft Sie tatsächlich erreicht.

Dann haben wir uns kennen gelernt, die Unternehmen und ich. Mit dem einen Betrieb arbeite ich inzwischen acht Jahre zusammen; und es entstehen jedes Jahr mehrere Ausbildungsverträge. Mit der anderen Firma geht's ins dritte Jahr. Die Kollegen dort haben mir gesagt, dass unser gemeinsamer Weg der einzige ist, der derzeit funktioniert. Denn wir haben einen Weg gefunden, geeignete Bewerber ins Unternehmen zu locken und sie dort praktische Erfahrung sammeln lassen. So filtern wir Bewerber heraus, die passen und dem Unternehmen lange erhalten bleiben.

Schritt für Schritt soll mein Know-how nun vollständig an die Betriebe übergehen.

# Die 13 teuersten Fehler beim Azubi-Recruiting und wie man sie vermeidet

Seitdem ich mich damit beschäftige, wie es gelingt, dass Unternehmen passende Auszubildende und Jugendliche den richtigen Beruf finden (beide Seiten müssen zueinander passen, sonst funktioniert es sowieso nicht), erlebe ich immer wieder, dass nach neuen Ideen gesucht wird, die endlich die Wende im Azubi-Recruiting-Prozess erfolgreich einleiten. Ich wurde schon sehr oft angesprochen, ob ich denn nicht mal eben kurz mein Erfolgsgeheimnis verraten könne, damit es endlich auch dort mal klappt mit den Azubis. Ja, na klar, das kann ich: Azubis genauso hartnäckig wie Kunden gewinnen, sag ich daraufhin. Und wenn ich dann erzähle, dass mindestens ein praktischer Berufstest mit Event-Charakter dabei sein sollte, komme ich zu den weiteren Punkten schon gar nicht mehr, nämlich wie der Interessentenfaden aufgenommen werden kann und nicht mehr reißt. Denn es schallt mir prompt entgegen: Das machen wir doch schon alles. Und außerdem soll es auch nicht so kompliziert und nicht so teuer sein. Ein neuer sprichwörtlicher »Kai aus der Kiste« müsse her, nicht so schwierig, nicht so aufwendig, beliebig reproduzierbar, am liebsten jetzt gleich und für immer. Kurz, ein einfaches, aber wirkungsvolles Tool, gerne digital, damit die Jugendlichen endlich anspringen, aufspringen, mitfahren. Großer Euphorie beim Einsatz eines solchen Tools, das man anderswo einkauft, folgt dann leider immer wieder die Ernüchterung, gefolgt von Durchhalteparolen: Das wird schon noch! Und es folgt ein neuer, gleicher Anlauf im Folgejahr mit einem hoffentlich effektvolleren »Kai aus der Kiste«, der sich dann aber leider wieder als Rohrkreppierer entpuppt.

Nein, das wird so nichts: Haben Sie nicht ehrlich gesagt auch langsam das Gefühl, dass das Prinzip Hoffnung hier nur noch schwache

Dienste leistet? Und zu allem Unglück gibts Azubis ja auch nur einmal im Jahr.

Das heißt, jedes missglückte Experiment kostet nicht nur Geld und andere Ressourcen, sondern tatsächlich ein ganzes Kalenderjahr!

Das ist eine lange Zeit, in der ein Unternehmen quasi zum Nichtstun verdammt ist und weiteres Geld verliert, weil ja manche Kosten unwillkürlich entstehen, denn Ausbildungswerkstätten werden vorgehalten, Ausbildungspersonal steht bereit und vieles mehr. Und nicht zuletzt können in der Folge weniger Kundenaufträge angenommen werden, weil im Unternehmen zu wenig Personal zur Verfügung steht. Somit gerät der Fortbestand des Betriebes in Gefahr. Stopp! Arbeiten wir uns nicht länger an der Symptombekämpfung ab. Enttäuschen wir uns ab sofort nicht mehr selbst mit unserem eigenen Wunschdenken. Lassen Sie uns Ihre Situation einfach gemeinsam ändern und dafür zunächst einmal schauen, welche die teuersten Fehler beim Azubi-Recruiting sind und wie wir sie vermeiden.

## 1. »Das machen wir schon alles« – Aber stimmt die Umsetzung?

Das machen wir doch längst alles. Sie ahnen nicht, wie oft ich diese Aussage schon gehört habe, wenn ich Gesprächspartnern davon erzähle, wie ich gemeinsam mit meinen Kunden Azubis gewinne. Meist höre ich dann, dass natürlich laufend Schülerpraktikanten dort im Betrieb sind, dass Schulbesuche absolviert und Präsentationen gehalten werden, dass Flyer gedruckt und Filme produziert wurden. Das soll dann wohl heißen, dass das, was ich als erfolgreiches Beispiel anführe, bei diesem Betrieb schon alles gemacht wird, aber eben nicht funktioniert, man hat es ja schließlich schon ausprobiert. Dabei weiß ich durch meine Erfahrungen ganz genau, dass es nicht an den Einzelheiten liegt,

wenn es nicht funktioniert, egal, wie viele digitale Tools, Flyer, Messen und so weiter zum Einsatz kommen, sondern am nicht vorhandenen Zusammenspiel der einzelnen Komponenten, also an der Strategie und deren qualifizierter Umsetzung. Auch oft an den Personen, die in die Schulen gehen. Und an der Sichtweise auf die Jugendlichen, an der Einstellung, die man den 14- bis 16-Jährigen entgegenbringt.

Natürlich habe ich nach jedem dieser Gespräche darüber nachgedacht, ob ich meinen Weg anders beschreiben, anders erklären kann, damit die Botschaft mein Gegenüber auch erreicht. Denn schließlich kann ich beweisen, dass dieser Weg funktioniert, es entstehen ja regelmäßig echte Ausbildungsverträge bei meinen Kunden. Inzwischen habe ich aber festgestellt, dass andere Worte auch nichts nützen. Schade, denn es werden doch Azubis gesucht.

Nach meiner ersten Zusammenarbeit mit einem Bauunternehmen, wollte der Kollege von dort die Azubigewinnung nach gleichem Muster gern selbst in die Hand nehmen. Auf einer Ausbildungsmesse fand er Interessenten, die an einem Praxistag auf einer Baustelle teilnehmen wollten, um Berufe und Arbeitsatmosphäre dort kennen zu lernen. Er lud sie ganz konkret mit Datum und Uhrzeit an diesen Ort ein, wartete dann aber vergeblich auf sie. Was war geschehen? Die Zusage der Jugendlichen, der Einladung folgen zu wollen, entsprang wohl nicht vorrangig deren brennendem Wunsch, sondern war wohl eher eine unverbindliche Zustimmung zu diesem Angebot gewesen. Vielleicht waren auch die Anreize, die die Lust entfachen, um sich wirklich dorthin zu begeben, nicht stark genug, so dass das Angebot schnell wieder in Vergessenheit geriet. Was auf jeden Fall fehlte, war ein heißer Draht, eine Kommunikationsmöglichkeit, über die man das Interesse bis zum Termin hochhält, beispielsweise ganz persönliche WhatsApp-Posts mit Fotos, Videos und Organisationshinweisen vom Tag der Zustimmung an bis zum Praxistag. Das Zusammenspiel von Komponenten hat gefehlt, die Customer-Journey für Fachkräftenachwuchs. Gerade an diesem



Beispiel zeigt sich, dass es nicht ausreicht, nur einen Teil des Weges zu gehen, wenn man wirklich Erfolg haben möchte.

Dann wiederum gibt es Gesprächspartner, die sofort erkennen, dass ich mit einem Programm unterwegs bin, mit dem Azubigewinnung gelingt. Und wenn ich mit denen später zusammenarbeite oder sie machen es nach diesem Muster selbst, gelingt es auch tatsächlich.

Warum sind die Reaktionen der Unternehmensvertreter eigentlich so unterschiedlich?

- Selbst gemachte Erfahrungen spielen eine große Rolle dabei, ob man einen Sachverhalt erfassen kann oder nicht.
- Selbst gemachte Erfahrungen spielen eine große Rolle dabei, ob man einer Erzählung Glauben schenkt.
- Sich neu einzulassen, ist anstrengend und womöglich aufwendig, spüren manche.
- Mitarbeiter, die Ihre Chefs davon überzeugen müssten, kapitulieren schon vorher.
- Man hat inzwischen schon so viele gut gemeinte Tipps bekommen und ausprobiert, die alle nicht hielten, was sie versprochen.
- Die Gewissheit, dass ganz sicher mehr Arbeit im Anrollen ist, schreckt ab.
- Manch ein Gesprächspartner ist froh, dass ein anderer Kollege dafür zuständig ist.
- Die Kompetenzen meiner Gesprächspartner liegen oft im Personalmanagement oder der -verwaltung, nicht im Marketing, Vertrieb oder in der Strategie.
- Für viele Menschen ist die Welt zu kompliziert geworden, sie wollen einfache Lösungen.

Eigentlich ist man total frustriert, hat oft schon resigniert und möchte nichts Neues mehr ausprobieren. Muss man aber, weil es ja wieder und wieder nicht so klappt, wie gewünscht. Und neue Azubis werden ja auch jedes Jahr gebraucht. Dann sucht man weiter nach vermeint-

lich einfachen Lösungen und gibt von Jahr zu Jahr immer mehr Geld für Personal, Messen, Material und so weiter aus. Und das leider mit mäßigem oder gar keinem Erfolg.

Es gibt viele Initiativen, aber die Kunst ist es, den Nagel auch in die Wand zu kriegen.

Einmal war ich telefonisch unterwegs, um im Auftrag einer Schule Unternehmen einzuladen, sich dort im Unterricht der 10. Klassen vorzustellen. Das Angebot: den Betrieb und die Ausbildungsberufe innerhalb von 45 Minuten vorstellen. (Das ist das klassische Schulangebot: Man kann sich vorstellen und Informationen geben, die Zeit wird gerne zur Verfügung gestellt). Nur informieren alleine reicht aber nicht, wenn man Auszubildende bekommen möchte. Die Präsentation sollte bei Schülern Begehrlichkeit wecken. Also beriet ich die Unternehmen am Telefon, wie sie den größtmöglichen Effekt im Sinne des Azubi-Recruiting in diesem Rahmen erzielen können. Das wurde auch gerne angenommen.

Einen Unternehmensvertreter wies ich darauf hin, dass die Entfernung zwischen seinem Betrieb und dieser Schule doch recht groß sei und er deshalb für eine eventuelle Einladung von erstinteressierten Schülern aus diesem Schultermin heraus in die Praxis seines Betriebes eine gemeinsame Anreise organisieren solle. Da wurde der plötzlich zornig und schimpfte, dass er einen so tollen Betrieb mit einer einmaligen Ausbildung und verheißungsvollen Berufsperspektiven vertrete und die Jugendlichen das überhaupt nicht zu schätzen wüssten. Und dass er das schon kenne und von der Undankbarkeit der Jugend genug habe. Er würde keine Reise organisieren, die Schüler müssten schon selber kommen. Sein Unmut galt nicht mir, sondern den »nichtsnutzigen« Schülern, die einfach nicht wissen, was das für ein toller Betrieb ist, der sich sogar noch die Mühe macht, in die Schule zu kommen. Ich konnte ihn in dem Moment nicht davon überzeu-

gen, dass die Schüler keine Schuld haben, wenn sie seinen Betrieb noch nicht kennen. Woher denn auch? Und selbst wenn er in den 45 Minuten des Unterrichts eine begnadete Vorstellung mit Interaktion und Infotainment bieten würde, hieße das nicht automatisch, dass sich Schüler anschließend selbstständig auf den (langen) Weg in den Betrieb machen. Er kam, sah und siegte, klappt in den seltensten Fällen. Es gelingt dann, wenn man dieses Moment als Beginn einer Customer-Journey für Fachkräftenachwuchs sieht, die danach Schritt für Schritt weiterverfolgt wird. So ist das bei uns Erwachsenen übrigens auch. Der Impuls, sich wirklich in Bewegung zu setzen, kommt entweder aus einem selbst, weil man ganz genau weiß, was man will, oder die Belohnung für diesen Schritt weckt so viel Begehrlichkeit, dass man ihn einfach gehen muss. Oder aber der erste Impuls wird durch das Angebot, die Bewegung, also den Weg zu unterstützen, verstärkt und deshalb angenommen. Bitte erwarten sie nicht, dass unsere Kinder »bessere« Menschen sind als wir selbst.

Wie ist es denn bei Ihnen? Machen Sie auch schon alles? Sind Sie mit den Bewerbungen und, was noch viel wichtiger ist, mit der Anzahl der Ausbildungsbeginner jedes Jahr zufrieden? Welchen Aufwand treiben Sie dafür? Und wie kommen Sie möglicherweise darauf, dass Sie schon alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben?

- Wie machen Sie auf sich aufmerksam?
- Auf welchen Wegen suchen Sie nach Azubis?
- Wann gehen Sie auf die Suche?
- Welchen Aufwand betreiben Sie?
- Wie groß ist der Erfolg?
- Zu welchem Preis?
- Und wie lange wollen Sie so weitermachen?

Bisher werden in vielen Unternehmen eine Menge Ressourcen für die Azubifindung verbrannt, weil im guten Glauben immer wieder ein