

Brüggemann, Tim

## Betriebliche Berufsorientierung

*Brüggemann, Tim [Hrsg.]; Deuer, Ernst [Hrsg.]: Berufsorientierung aus Unternehmenssicht. Fachkräfterekrutierung am Übergang Schule - Beruf. Bielefeld : Bertelsmann 2015, S. 17-23*



Quellenangabe/ Reference:

Brüggemann, Tim: Betriebliche Berufsorientierung - In: Brüggemann, Tim [Hrsg.]; Deuer, Ernst [Hrsg.]: Berufsorientierung aus Unternehmenssicht. Fachkräfterekrutierung am Übergang Schule - Beruf. Bielefeld : Bertelsmann 2015, S. 17-23 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-116799 - DOI: 10.25656/01:11679

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-116799>

<https://doi.org/10.25656/01:11679>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WIR MACHEN INHALTE SICHTBAR**

<http://www.wbv.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

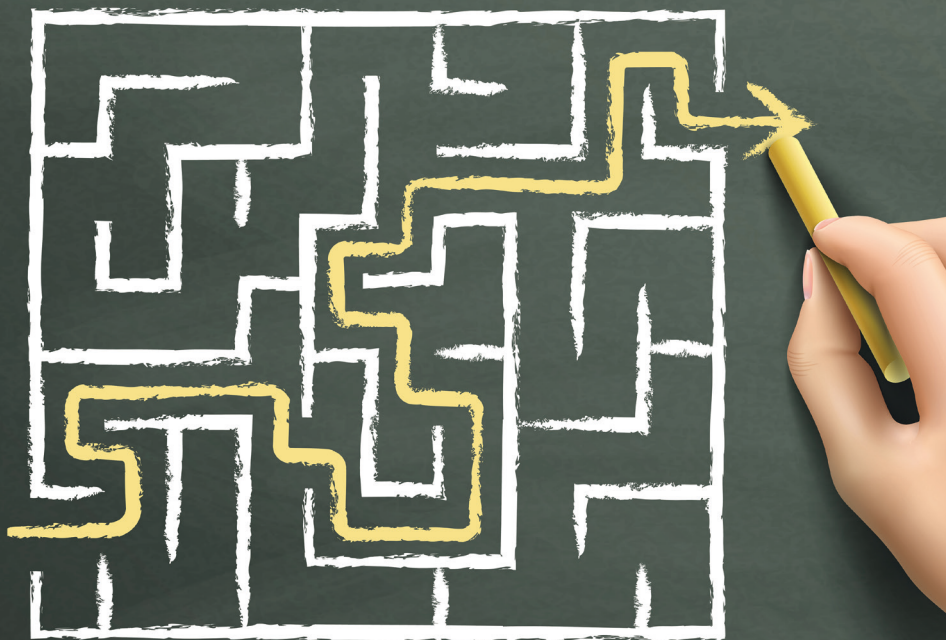
We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Tim Brüggemann, Ernst Deuer (Hg.)



# Berufsorientierung aus Unternehmenssicht

Fachkräfterekrutierung am  
Übergang Schule – Beruf



Tim Brüggemann, Ernst Deuer (Hg.)

# Berufsorientierung aus Unternehmenssicht

Fachkräfterekrutierung am  
Übergang Schule – Beruf



© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Bielefeld 2015

Gesamtherstellung:  
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld  
**wbv.de**

Umschlagfoto:  
Shutterstock, totallyPic.com

Bestellnummer: 6004458  
ISBN (Print): 978-3-7639-5509-1  
ISBN (E-Book): 978-3-7639-5510-7

Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

---

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

# Inhalt

---

## I Zur Einführung in den Band

Eine Einführung in den vorliegenden Band: Der Übergang Schule – Beruf – eine unternehmerische Herausforderung <i>Tim Brüggemann/Ernst Deuer</i> .....	9
--	---

## II Der Übergang Schule – Beruf

Betriebliche Berufsorientierung <i>Tim Brüggemann</i> .....	17
Massenmedien, Berufsorientierung und Personalrekrutierung <i>Volker Gehrau/Ulrike Röttger</i> .....	25
Unterstützung frühzeitiger beruflicher Entwicklungsprozesse: Theoretische Begründung und praktische Ansätze aus der Perspektive von Unternehmen am Beispiel der K+S KALI GmbH <i>Katja Driesel-Lange/Kerstin Staudtmeister/Silvana Krieg</i> .....	43
10 Merkmale „guter“ Berufsorientierung <i>Tim Brüggemann</i> .....	65

## III Handlungs- und Problemfelder der Fachkräfterekrutierung

Neuere Entwicklungen am Arbeits- und Ausbildungsmarkt und Konsequenzen für die Betriebe <i>Alfred Garloff</i> .....	83
Ausbildungsreife – was ist das und wer entscheidet darüber? <i>Günter Ratschinski</i> .....	93
Ausbildungsabbrüche – Ursachen, Folgen und Handlungsfelder <i>Ernst Deuer</i> .....	103

Aufbruch durch Abbruch – Chancen für Studienabbrecher und Rekrutierungsmöglichkeiten für Unternehmen und Betriebe <i>Christian Weyer</i> .....	115
Gesundheitswirtschaft und Pflege – Fachkräftebedarf, Qualifikation und neue Bildungsmodelle <i>Anke Simon</i> .....	123
Von der Bestenauslese zum Diversity Management <i>Ernst Deuer</i> .....	143
10 Merkmale „guter“ Berufsausbildung <i>Ernst Deuer</i> .....	153

#### **IV Strategien, Ansätze und Impulse**

Kompetenzchecks, Potenzialanalysen und Co.: Die Bedeutung von Kompetenz- feststellungsverfahren in der schulischen Berufsorientierung für die Personal- rekrutierung von Unternehmen <i>Tim Brüggemann/Christian Weyer</i> .....	163
Ausbildungsmarketing 2.0: Auszubildende rekrutieren mit Facebook <i>Katrin Schorner</i> .....	175
Duale Studiengänge eröffnen neue Potenziale für die betriebliche Personalarbeit <i>Ernst Deuer/Manfred Träger</i> .....	187
Kompetenzorientierte Beratung zur Prävention von Ausbildungsabbrüchen <i>Bernd-Joachim Ertelt/Andreas Frey</i> .....	199
Arbeitgeberattraktivität im Zeichen der Generation Y <i>Lisa König/Ernst Deuer/Michael Wolff</i> .....	221
Optimierungsvorschläge – Gedanken zu einer erfolgreichen Berufsorientierung <i>Philipp Struck</i> .....	229
10 Merkmale „guter“ Praxisausbildung im Rahmen des dualen Studiums <i>Karl-Hans Brugger/Joachim Frech/Ruth Melzer-Ridinger</i> .....	239

## **V Instrumente, Maßnahmen und Konzepte**

Die azubiarena als interaktives Tool der Rekrutierungspraxis <i>Thomas Wagenfeld</i> . . . . .	251
Beruflicher Neuanfang <i>Dieter Doetsch</i> . . . . .	257
Ein Gewinn für alle Seiten: Hauptschüler zur Ausbildungsreife bringen <i>Angela Josephs</i> . . . . .	261
Der RWE-Ausbildungsnavigator – Eine innovative Karrierewebsite für Schüler <i>Joachim Diercks/Andrea Große Onnebrink</i> . . . . .	265
WITTENSTEIN AG: Nachwuchskräfte gehen auf die Walz <i>Bernhard Teuffel</i> . . . . .	271
Fachkräfterekrutierung durch Berufsparcours <i>Karin Ressel</i> . . . . .	275

## **VI Nachlese**

Pakt für berufliche Bildung <i>Richard Merk</i> . . . . .	281
Willkommens- und Anerkennungskultur – mehr als schöne Worte <i>Lars Castellucci</i> . . . . .	303
<b>Autorenverzeichnis</b> . . . . .	311





# **I   Zur Einführung in den Band**

---



# Eine Einführung in den vorliegenden Band

## *Der Übergang Schule–Beruf – eine unternehmerische Herausforderung*

---

TIM BRÜGGEMANN/ERNST DEUER

### Problemaufriss

Ohne qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sind relevante Wertschöpfungsprozesse kaum denkbar, dies gilt für private Unternehmen ebenso wie für öffentliche Betriebe. Trotz (oder gerade aufgrund) des technologischen Fortschritts ist die Bedeutung des „sozialen Kapitals“ kontinuierlich gestiegen, eine Verlagerung hin zu höheren Kompetenzanforderungen ist unübersehbar, und der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften steigt weiterhin an. Gleichzeitig befindet sich auch die Angebotsseite des Arbeitsmarktes im Wandel, insbesondere durch den demografischen Wandel. Dieser führt dazu, dass die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte sinken wird, selbst wenn (zum Teil ambitionierte) Zuwanderungszahlen unterstellt werden. Besonders betroffen ist hierbei der Ausbildungsmarkt, hier wird sich die Situation weiter verschärfen, wenn ihr nicht entgegengewirkt wird (vgl. Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland, 2006). Die Zahl der Schülerinnen und Schüler wird von ca. 11,3 Mio. im Jahr 2011 bis 2025 um 1,6 Mio. (13,8 %) auf ca. 9,7 Mio. zurückgehen (vgl. Kultusministerkonferenz, 2013).

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die Rekrutierung von Fachkräften an Bedeutung gewonnen hat und sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der Wissenschaft zunehmende Beachtung findet. McKinsey prägte bereits Ende des letzten Jahrhunderts die neue Formel, und seitdem ist vom „War for Talents“ die Rede. Private wie öffentliche Betriebe müssen hierauf reagieren. Deutlich wird dies bereits in solchen Bereichen, die für Jugendliche offensichtlich nur in begrenztem Maße attraktiv erscheinen, beispielsweise dem Pflege- oder dem MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik). Hier kann der Bedarf an Nachwuchskräf-

ten schon derzeit nicht gedeckt werden (vgl. Afentakis/Maier, 2010; Renn u. a., 2012, S. 10).

Als Königsweg erscheint den betroffenen Betrieben oftmals die betriebliche Aus- und Weiterbildung, da auf diese Weise Nachwuchskräfte auf einer langen Wegstrecke aufgebaut und begleitet werden und sich somit betriebsinterne Rekrutierungspotenziale erschließen (vgl. bspw. Wolf, 2011, S. 12; Deuer 2011, S. 4 ff.). Dieser Aspekt und hierbei insbesondere die Rolle der betrieblichen Ausbildung stehen im Fokus dieses Bandes. Aus verschiedenen Blickwinkeln wird daher der Versuch unternommen, den Übergang von der Schule in den Beruf zu beleuchten. Hierbei werden verschiedene Schwerpunkte deutlich, die jeweils große Herausforderungen markieren. Dies betrifft zunächst einmal die Verhältnisse am Ausbildungsmarkt und die hierbei auftretenden Probleme, namentlich Versorgungs- und Besetzungsprobleme, die aufgrund der unterschiedlichen Gewichte von Angebot und Nachfrage entstehen. Aber selbst bei ausgeglichenen Marktverhältnissen bedeutet dies keineswegs, dass es diese Probleme nicht gibt. Stattdessen kann es vorkommen, dass die Rekrutierungsbemühungen der Betriebe und die Bewerbungen der Jugendlichen gleichzeitig ins Leere laufen, weil Angebot und Nachfrage nicht zusammenpassen oder zumindest nicht zusammenfinden. In manchen Regionen kann die Nachfrage nach Fachpersonal und Nachwuchskräften nicht gedeckt werden, und gleichzeitig finden viele Jugendliche dort keinen Ausbildungsplatz. Die Zahl unbesetzter Ausbildungsstellen lag zum Ende des Ausbildungsjahres 2012/13 bei 33.534, während gleichzeitig 21.034 Bewerber weder in eine Ausbildung noch in eine Alternative des Übergangssystems einmündeten (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2014, S. 11 f.). Ob dies objektiven Kriterien geschuldet ist oder auf mangelnde Informationen oder unrealistische Wünsche (beider Marktseiten) zurückgeht, bleibt jedoch offen.

Auch die Aufnahme einer Ausbildung oder eines (dualen) Studiums bedeutet nicht automatisch die erfolgreiche Bewältigung der ersten Schwelle. So wird beinahe jeder vierte Ausbildungsvertrag vorzeitig aufgelöst (vgl. BIBB, 2013, S. 185), und rund zwei Drittel dieser Abbrüche erfolgen bereits im ersten Ausbildungsjahr (siehe hierzu Deuer bzw. Ertelt/Frei in diesem Band.). Die Zahlen der „finalen“ Studienabbruchquote liegen mit 23 % im Diplomstudium und 28 % im Bachelorstudium (vgl. Heublein u. a., 2012, S. 1 und Weyer in diesem Band) auf ähnlich hohem Niveau.<sup>1</sup> Die Heranwachsenden verlieren nicht nur die investierte Zeit, sondern riskieren durch den Bruch in der Berufsbiografie eine Beeinträchtigung der zukünftigen Berufstätigkeit (vgl. Schöngen, 2003, S. 35). Insbesondere Ausbildungsabbrüche können zudem demotivierende Effekte auf Auszubildende und Ausbildungsbetriebe haben, die auf beiden Seiten schlimmstenfalls zum Ausstieg aus der Bildungsbeteiligung führen können (vgl. BIBB, 2013, S. 181; Beicht/Walden, 2013, S. 1).

---

<sup>1</sup> Berücksichtigt man hierbei auch Wechsel des Studienfachs oder des Studienorts, so beträgt die „Schwundquote“ bis zu 39 % (Bachelorstudiengänge an Universitäten), wobei sich hier die höchsten Werte für Studiengänge des Ingenieurwesens (56 %) zeigten (Heublein u. a., 2012, S. 42 ff.).

Jugendliche, die in das Übergangssystem einmünden, erfüllen teilweise zwar die Ansprüche der Wirtschaft an Auszubildende, finden aber mancherorts dennoch keinen Ausbildungsplatz in ihrem Wunschberuf. In der Hoffnung, einige Zeit später die Wunschausbildung aufnehmen zu können, nutzen sie das Übergangssystem als „Warteschleife“, häufig ohne dass sie letztlich ihren Wunschberuf ergreifen können. Nur jeder zweite Jugendliche findet eine Lehrstelle, die seinem primären Berufswunsch entspricht (vgl. Neuenschwander, 2008, S.136). In vielen Fällen müssen die Heranwachsenden deshalb Alternativen erwägen und umsetzen. Hätten die Jugendlichen entsprechende Alternativoptionen bereits während der Schulzeit exploriert, wäre ein direkter Übergang von der Schule in den Beruf ggf. möglich gewesen. So verbringen sie durchschnittlich zwischen 14 und 18 Monate im Übergangssystem, bevor es ihnen gelingt, einen Ausbildungsplatz oder eine Anstellung zu finden (vgl. BIBB, 2013, S. 94–95). Etwa 15 % der Jugendlichen gelingt dies dauerhaft nicht (vgl. Brüggemann, 2010, S. 62).

## Einführung in die Kapitel

Dieser Band widmet sich daher systematisch der Thematik der Fachkräfterekrutierung und gliedert sich dabei nach einer Einführung (Kapitel I) in vier thematische Blöcke.

Im Vordergrund steht zunächst einmal die Phase des Übergangs von der Schule in den Beruf, wobei hierbei insbesondere die Perspektive der Forschung reflektiert wird. Da es sich hierbei insbesondere um ausgewählte empirische Studien handelt, ist gleichwohl gewährleistet, dass die Sichtweisen, Verhaltensmuster und Präferenzen der Jugendlichen zumindest in aggregierter Form in Kapitel II prominente Berücksichtigung finden.

Das Kapitel III dieses Bandes beginnt mit der Darstellung neuerer Entwicklungen am Arbeits- und Ausbildungsmarkt und deren Konsequenzen für die Ausbildungsbetriebe. Vor diesem Hintergrund geht es auch darum, sowohl für die Ausbildungsbetriebe als auch für die Jugendlichen (neue) Perspektiven zu eröffnen. In diesem Sinne geht es in diesem Kapitel auch um eine Abkehr von der Logik der betrieblichen Bestenauslese zugunsten eines Diversity-Ansatzes. Diese Neuorientierung impliziert, dass auch das Konzept der Ausbildungsreife infrage gestellt wird. Ob schon das Konzept der Ausbildungsreife (vgl. Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife 2006) häufig als Individualisierung arbeitsmarktstruktureller Problemlagen kritisiert wurde und wird, ist dennoch nicht von der Hand zu weisen, dass einige Jugendliche nach der allgemeinbildenden Schule in das Übergangssystem einmünden, weil sie den Anforderungen einer Ausbildung nicht gewachsen sind (vgl. Eberhard, 2013, S.100). Sie müssen möglichst schon während der Schulzeit gefördert werden, um den Übergang Schule – Beruf ohne Zeitverlust zu meistern.

Kapitel IV dieses Herausgeberwerkes befasst sich mit konkreten Strategien und Impulsen, die unmittelbar die Prozesse des beruflichen Übergangs berühren. Hierbei

geht es u. a. um tradierte Konzepte wie das Praktikum, welches sowohl von schulischer als auch von betrieblicher Seite gestaltet wird, als auch um neuere Innovationen und Ansätze, die diskutiert werden.

Im fünften Kapitel finden sich bevorzugt Praxisbeispiele, die als solche weitgehend übertragbar erscheinen, und in Form einer Nachlese (Kapitel VI) schließt dieses Buch mit bildungspolitischen Überlegungen zu einer Willkommenskultur und einem Pakt für berufliche Bildung in Deutschland.

## Ausblick

Die Übergangsprobleme der Jugendlichen von der Schule in den Beruf bringen nicht nur individuelle, sondern gesamtgesellschaftliche Konsequenzen mit sich. Der demografische Wandel wird nicht nur die Problematik des Fachkräftemangels verschärfen, sondern sorgt auch darüber hinaus für Zugzwang. Soll das bevorstehende Ausscheiden der geburtenstärkeren Jahrgänge aus dem Erwerbsleben kompensiert werden, so müssten im Jahr 2016 bereits 80 % der 25- und 26-Jährigen erwerbstätig sein. Zum Vergleich: Im Jahr 2006 war dies nur für 57 % der entsprechenden Altersgruppe der Fall (vgl. Werner/Neumann/Schmidt, 2008, S. 11). Um dieses Ziel auch nur im Ansatz zu erreichen, ist es notwendig, Jugendliche zügig und erfolgreich in die Berufs- und Arbeitswelt zu integrieren.

Um den Herausforderungen des Arbeitsmarktes, aber auch ausdrücklich den Interessen der betroffenen Jugendlichen sowie der Ausbildungsbetriebe gerecht zu werden, sind in verschiedener Hinsicht nicht weniger als Paradigmenwechsel erforderlich, welche zum Teil bereits erfolgten bzw. sich aktuell abzeichnen – dies betrifft die Berufsorientierung ebenso wie auch den Bereich der Berufsausbildung selbst. Darüber hinaus sind Brückenschläge zwischen den Sphären Schule und Wirtschaft gefordert, und genau hierzu soll der vorliegende Band einen Beitrag leisten.

Münster und Ravensburg im Frühjahr 2015

Tim Brüggemann & Ernst Deuer

## Literatur

---

- Afentakis, A./Maier, T. (2010).** Projektionen des Personalbedarfs und -angebots in Pflegeberufen bis 2025. In *Wirtschaft und Statistik*, H. 11, S. 990–1002.
- Brüggemann, T. (2010).** Berufliches Übergangsmanagement – Herausforderungen und Chancen. In U. Sauer-Schiffer & T. Brüggemann (Hrsg.), *Der Übergang Schule – Beruf. Beratung als pädagogische Intervention*. Münster: Waxmann, S. 57–78.
- Bundesinstitut für Berufsbildung, BIBB (2013).** Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2014).** Berufsbildungsbericht 2014. Bonn und Berlin.
- Deuer, E. (2011).** Die betriebliche Personalentwicklung als Kerndeterminante des betrieblichen Personalmarketings. In C. Kreklau & J. Siegers (Hrsg.), *Handbuch der Aus- und Weiterbildung, Ergänzungslieferung*.
- Heublein, U., Richter, J., Schmelzer, R. & Sommer, D. (2012).** Die Entwicklung der Schwund- und Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen. *HIS Forum Hochschule* 3/2012. Hannover.
- Kultusministerkonferenz (2013).** Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen bis 2025. Zugriff am 15.01.2015 unter <http://www.kmk.org/statistik/schule/statistische-veroeffentlichungen/vorausberechnung-der-schueler-und-absolventenzahlen.html>.
- Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland (2006).** Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife 2006. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Neuenschwander, M. P. (2008).** Elternunterstützung im Berufswahlprozess. In D. Läge & A. Hirschi (Hrsg.), *Berufliche Übergänge. Grundlagen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung*. Zürich u. a.: Lit Verlag, S. 135–153.
- Schöngen, K. (2003).** Ausbildungsvertrag gelöst = Ausbildung abgebrochen? Ergebnisse einer Befragung. In *BWP* 32 (2003) 5, S. 35–39.
- Werner, D., Neumann, M. & Schmidt, J. (2008).** Volkswirtschaftliche Potenziale am Übergang von der Schule in die Arbeitswelt. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh.
- Wolf, B. (2011).** Unternehmen setzen auf Stammebelegschaft. In *Die Wirtschaft zwischen Alb und Bodensee*. Heft 1/2011, S. 12.





## **II Der Übergang Schule – Beruf**

---



# Betriebliche Berufsorientierung

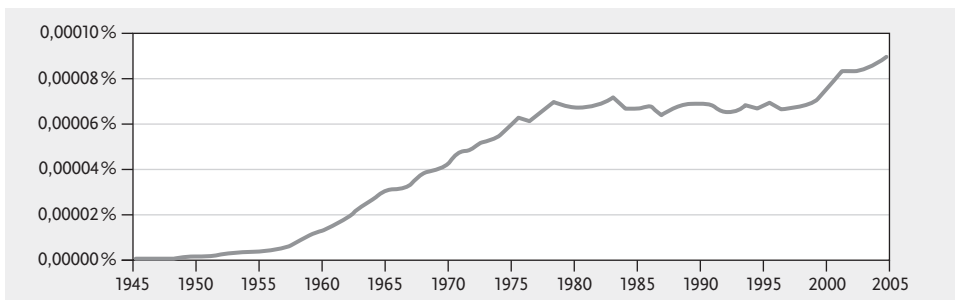
TIM BRÜGGEMANN

## Einleitung

Die Bewältigung des Übergangs Schule – Beruf stellt für junge Menschen eine Statuspassage dar, denn sie manifestiert den „Anfang einer Reihe von selbstständig und eigenverantwortlich zu treffenden Lebensentscheidungen“ (Schober, 1997, S.104). Um den Übergang erfolgreich zu bewältigen, müssen Jugendliche zuvor eine Reihe von Entwicklungsaufgaben meistern (vgl. Hartkopf, 2013, S.45–46) und scheitern nicht selten an dieser komplexen Bildungspassage (vgl. Brüggemann, 2010).

Eine Flut von Förderinitiativen und Projektschienen hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass Instrumente und Maßnahmen zur Unterstützung am Übergang Schule – Beruf geradezu wie Pilze aus dem Boden schießen (vgl. Brüggemann, 2010) und man konstatieren kann, dass Berufsorientierung nicht nur „boomt“, sondern gewissermaßen wuchert, obschon derzeit in verschiedenen Bundesländern Bemühungen zur Systematisierung existieren.

Auch bei der Anzahl von Publikationen – als ein Indikator für die gesellschaftliche Relevanz eines Themenfeldes – ist ein kontinuierlicher Anstieg, insbesondere seit der Jahrtausendwende (Abbildung 1), zu beobachten.



**Abb. 1:** Anzahl Publikationen zum Stichwort „Berufsorientierung“

Quelle: Google NGram zum Stichwort „Berufsorientierung“

In der Praxis und Literatur wurde das Thema Berufsorientierung in den letzten Jahren stark aus der schulischen Perspektive behandelt (vgl. Jung, 2013). Betrachtet man den Verlauf des Übergangs Schule – Beruf, so erscheint es durchaus nachvollziehbar, die Thematik von vorne, also zunächst als schulisches Handlungsfeld, zu betrachten. Nach deutschem Recht sind die Schulen und die Arbeitsverwaltung daher bereits auch seit Jahrzehnten zur Zusammenarbeit bei der beruflichen Orientierung und Berufswahlvorbereitung der Jugendlichen verpflichtet. Das Bemühen, die Berufsorientierung als eine kooperative Pflichtaufgabe der Regelschulen zu verankern, lässt sich anhand von bildungspolitischen Positionspapieren und rechtlichen Vorgaben ab Mitte der 1960er-Jahre nachzeichnen (vgl. Dederling, 2002). Die Dokumente zeugen „von einem breiten politischen Konsens über die Notwendigkeit einer beruflichen Orientierung in der Schule“ (Dederling, 2002, S. 3), die allerdings in den Schulformen und in den einzelnen Bundesländern auf ganz unterschiedliche Weise in den Curricula und Lehrplänen verankert wurde.

Auch wissenschaftlich wurde die Bildungspassage Schule – Beruf bisher überwiegend im schulischen Kontext untersucht. Durch Schülerbefragungen zum Berufsorientierungsverhalten (Rahn et al., 2014; Ratschinski & Struck, 2012; Schmidt-Koddenberg & Zorn, 2010), durch Evaluationen von Maßnahmen der schulischen Berufsorientierung (Kracke et al., 2011; Driesel-Lange, 2011; Kupka & Wolters, 2010) und durch die Entwicklung von theoretischen Konstrukten zur Gestaltung schulischer Berufsorientierung (vgl. Driesel-Lange et al., 2010) konnten grundlegende Erkenntnisse über die eine Seite der Medaille gewonnen werden.

Niemand wird ernsthaft anzweifeln können, dass die Beschäftigung mit schulischer Berufsorientierung sinnvoll und auch weiterhin notwendig ist, sie ist aber trotz und alledem nur die eine Seite der Medaille. Die etablierten Definitionen von Berufsorientierung zeigen uns die lebenslange Perspektive der Thematik bereits auf:

„Berufsorientierung lässt sich definieren als ein lebenslanger Prozess der Annäherung und Abstimmung zwischen Interessen, Wünschen, Wissen und Können des Individuums auf der einen und den Möglichkeiten, Bedarfen und Anforderungen der Arbeits- und Berufsweltauf der anderen Seite“ (Famulla & Butz, 2005).

Durch die Definition wird deutlich, dass die schulischen Prozesse und Akteure relevante und im Übergangsgeschehen früh zu beachtende Aspekte sind, die aber ohne die hinreichende Würdigung der betrieblichen Perspektive deutlich zu kurz greifen würden. Nur durch die Betrachtung und Verzahnung einer schulischen wie einer betrieblichen Berufsorientierung kann diese komplexe Bildungspassage annähernd erfasst und auch bearbeitet werden.

## Problemaufriss aus betrieblicher Sicht

Der demografische Wandel bringt es mit sich, dass der regionale Pool von jungen Menschen, die für eine betriebliche Ausbildung zur Verfügung stehen, stetig ab-

nimmt (Bellmann & Helmrich, 2014). Verschärft wird diese Verknappung durch den Trend, dass Jugendliche von sich aus immer seltener eine Ausbildung im dualen System ansteuern (vgl. Rahn et al., 2014) und sich stattdessen stark an weiteren schulischen Optionen orientieren. Selbst wenn Schülerinnen und Schüler sich während ihrer Regelschulzeit durchaus vorstellen könnten, im Anschluss eine Ausbildung im dualen System aufzunehmen, liegen zwischen dieser Aspiration und der Realisierung dieser Übergangsoption viele Hürden und Hindernisse (vgl. ebd.), die es letztlich häufig verhindern, dass die Betriebe die Jugendlichen tatsächlich als angehende Fachkräfte rekrutieren können. Aber auch aus der innerbetrieblichen Perspektive zeugen nicht zuletzt auch die zahlreichen Klagen über die mangelnde Ausbildungsreife von angehenden Auszubildenden von der derzeit häufig unbefriedigenden Situation am Übergang Schule–Beruf. In der Folge bleiben Ausbildungsplätze unbesetzt, und selbst bei gelungener Rekrutierung ist noch nichts über einen nachhaltigen Erfolg gesagt, was allein ein Blick auf die Quote der Ausbildungsabbrüche belegt. Da die meisten Abbrüche bereits im ersten Ausbildungsjahr und die meisten davon noch in der Probezeit erfolgen, gerät die Berufsorientierung der Jugendlichen so auch immer wieder ins betriebliche Blickfeld, und verschiedenste Fragen in diesem Kontext werden aufgeworfen (vgl. Deuer in diesem Band).

Statt über die wenigen und nicht beruflich orientierten Jugendlichen zu klagen und nach verantwortlichen Akteuren zu fahnden, wie es in der Debatte um die mangelnde Ausbildungsreife an einigen Stellen mitschwingt, scheint die Zeit der aktiven Verantwortungsübernahme als gestaltender Akteur im Prozess des Übergangs Schule–Beruf geboten. Um die Thematik der Berufsorientierung als eine genuine betriebliche Aufgabe zu akzeptieren, ist es sinnvoll, dieses Handlungsfeld weiter zu fassen. Die berufliche Orientierung eines Menschen vollzieht sich, wie die o. g. Definition bereits angedeutet hat, nicht nur zum Zeitpunkt der ersten beruflichen Schwelle, sondern kann und wird sich im Verlauf einer modernen Berufsbiografie immer wieder ereignen. Die Frage, die sich aus der Perspektive der Betriebe stellt, ist die, ob sie passiv mit diesen Ereignissen umgehen sollen oder ob sie aktiv diese Prozesse bei ihren Mitarbeitern fordern und fördern und innerbetrieblich managen wollen. Eine betriebliche Berufsorientierung sollte dabei nicht nur die Fachkräfterekrutierung mit Blick auf die nachwachsenden Ressourcen (Schülerinnen und Schüler), sondern z. B. auch die rauswachsenden Ressourcen (altersbedingt ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) ins Auge fassen. Durch innovative und passgenaue Berufsorientierungsangebote für ältere Arbeitnehmer (vgl. Initiative für Beschäftigung, 2013, S. 36) können so ggf. Bedarfe, die an der ersten beruflichen Schwelle nicht gedeckt werden können, durch Rekrutierungen an der letzten beruflichen Schwelle kompensiert werden. Auch die Diagnostik, Wertschätzung und Unterstützung von beruflichen Um- oder Neuorientierungsprozessen aktiver Mitarbeiter im Betrieb trägt sicherlich eher zur Mitarbeiterbindung als zur Abwanderung von Fachkräften bei.

Wird durch die o. g. Definition von Famulla und Butz die Berufsorientierung in ihrer Gesamtheit über den Lebensverlauf definiert, so könnte eine begriffliche Abgrenzung der Handlungsfelder Schule und Betrieb wie folgt spezifiziert werden:

Zum Bereich der schulischen Berufsorientierung zählen die flankierenden Initiativen und Maßnahmen schulischer wie außerschulischer Akteure, die zum Ziel haben, die Berufsorientierungsprozesse von Schülerinnen und Schülern zu unterstützen.

Unter betrieblicher Berufsorientierung können sämtliche Initiativen und Aktivitäten gefasst werden, die die berufliche Orientierung von angehenden, aktiven oder ausscheidenden Mitarbeitern unterstützen.

Diese Unterscheidung der Handlungsfelder ist im Bereich des Übergangs Schule–Beruf nicht trennscharf und fließend, dies verdeutlicht aber einmal mehr die Notwendigkeit einer gemeinsamen Bearbeitung und geteilten Verantwortung für diesen Bildungsbereich.

## Handlungsoptionen

Um sich als Betrieb aktiv an Maßnahmen und Konzepten zur Berufsorientierung zu beteiligen, ist es nicht erforderlich, das „Rad“ neu zu erfinden. Gerade aufgrund der hohen o. g. gesellschaftlichen Relevanz der ersten Schwelle am Übergang Schule–Beruf sind in jeder Region zahlreiche Initiativen vorhanden, an denen sich eine betriebliche Partizipation für alle Seiten lohnt und unkompliziert und kostenarm zu realisieren ist. Zur strategischen Planung, welche Beteiligung an welcher Berufsorientierungsmaßnahme für den jeweiligen Betrieb am zielführendsten ist, empfiehlt sich zunächst die Kontaktaufnahme mit einer regionalen Instanz zur Gestaltung des lokalen Übergangsmanagements. Unter Bezeichnungen wie Kommunale Koordinierungsstelle oder Büro für Regionales Übergangsmanagement Schule–Beruf firmieren solche zentralen Einrichtungen mittlerweile in nahezu jeder Region in Deutschland. Als zentrale und vernetzende Organisation sind diese Einrichtungen in der Lage, einen Überblick über das vorhandene Angebotsspektrum an Berufsorientierungsmaßnahmen zu geben. Diese strukturelle Einschätzung macht es Unternehmen sicherlich einfacher zu erwägen, ob es im Einzelfall sinnvoll erscheint, sich an einer lokalen Berufsorientierungsmesse zu beteiligen, den Betrieb kurzfristig für Berufsfelderkundungen oder längerfristig für spezifische Schnupperpraktika zu öffnen oder sich zu einer dauerhaften Kooperation mit einer Schule zusammenzuschließen. Die Optionen sind vielfältig und lassen eine Beteiligung und Mitwirkung in nahezu jedem zeitlichen, personellen und finanziellen Umfang sowohl für kleine, mittelständische und große Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Motiven und Möglichkeiten zu.

## Nutzen betrieblicher Berufsorientierung

Empirische Befunde aus Untersuchungen zum Berufsorientierungsverhalten junger Menschen deuten es an: Wenn sich ein Betrieb in Richtung Schule öffnet, wird er als Unternehmen und werden seine Ausbildungsoptionen wahrgenommen, und nur wer im Vorfeld wahrgenommen wurde, kann häufig auch als Wahl im Anschluss an die Schulzeit in Betracht kommen (vgl. Rahn et al., 2014). Das Wecken von Berufswünschen in betrieblichen Bereichen fördert nachgewiesenermaßen auch die Orientierung in das duale System (vgl. ebd.). Dies bedeutet als Konsequenz, dass dieses Interesse aktiv und frühzeitig aus der Unternehmensrichtung gefördert werden muss, damit es auch zum Zeitpunkt der Berufswahl Früchte tragen kann.

Die Öffnung der Ausbildungsbetriebe bspw. durch die Ermöglichung von Schnupperpraktika oder assistierten Berufsausbildungen o.Ä. kann sich zudem als sogenannter „Klebeffekt“ (siehe hierzu Merkmal 4 im Artikel 10 Merkmale „guter“ Berufsorientierung in diesem Band) auszahlen, wenn sowohl Betrieb als auch Jugendlicher durch diese flexibilisierte Annäherung zunächst schrittweise aufeinander zugehen können. Die Weichen für die Gewinnung zukünftiger personeller Ressourcen aus Richtung Schule müssen also auch während der Schulzeit gestellt werden. Wenn diese Berufsorientierung unter betrieblicher Beteiligung frühzeitig einsetzt, können regionale Effekte deutlich sichtbar gemacht werden (vgl. Rahn et al., 2014); spricht, betriebliche Berufsorientierung zahlt sich aus.

## Fazit

Bei der Berufsorientierung verhält es sich also ähnlich wie in der Werbung; denn genauso wenig wie im Bereich des Marketing macht es im Bereich der Berufsorientierung Sinn, passiv zu sein. Durch Passivität gewinnt man weder neue Kunden noch neue Auszubildende, noch hält man Stammkunden oder vorhandene Arbeitnehmer, wenn diese im Begriff sind, sich umzuorientieren. Der in vielen Branchen aufkommende oder bereits existente Fachkräftemangel kann durch die Strategie einer betrieblichen Berufsorientierung sowohl in Richtung Schule (zur Gewinnung neuer Auszubildender) als auch mit Blick auf die Motivation und Bindung von Mitarbeitern, die bereits im Unternehmen tätig sind, als auch zur Bindung oder Rückgewinnung ausscheidender Beschäftigter im Betrieb abgefedert werden, so die Hypothese. Dies erfordert jedoch eine unternehmenseigene wie branchenspezifische Strategie, sodass es denkbar wäre, das Handlungsfeld betriebliche Berufsorientierung, ähnlich wie bspw. an Schulen in NRW, durch sogenannte Berufsorientierungskoordinatoren auch im Sektor der betrieblichen Personalarbeit zukünftig fest zu verorten. Denn langfristige und prozessuale Berufsorientierungskonzepte zeigen stets deutlich mehr gewünschte Effekte (vgl. Brüggemann, 2010) als sporadische und unkoordinierte Einzelmaßnahmen.

## Literatur

---

- Bellmann, L. & Helmrich, R. (Hrsg.) (2014).** Unternehmerische Herausforderungen zu Beginn des demografischen Einbruchs. Berichte zur beruflichen Bildung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Brüggemann, T. & Rahn, S. (Hrsg.) (2013).** Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Münster u. a.: Waxmann.
- Brüggemann, T., Hartkopf, E. & Rahn, S. (2014).** Das Berufsorientierungspanel (BOP). (1. Aufl.). Münster: Ecotransfer.
- Brüggemann, T. (2010).** Berufliches Übergangsmanagement – Herausforderungen und Chancen. In U. Sauer-Schiffer & T. Brüggemann (Hrsg.), Der Übergang Schule – Beruf. Beiträge zur Beratung in der Erwachsenenbildung und außerschulischen Jugendbildung (Bd. 3, S. 57–78). Münster: Waxmann.
- Butz, B. & Famulla, G.-E. (2005).** SWA-Glossar: Berufsorientierung. Zugriff unter [http://www.swa-programm.de/texte\\_Material/glossar/index\\_html\\_stichwort=Berufsorientierung.html](http://www.swa-programm.de/texte_Material/glossar/index_html_stichwort=Berufsorientierung.html)
- Dederling, H. (2002).** Entwicklung der schulischen Berufsorientierung in der Bundesrepublik Deutschland. In J. Schudy (Hrsg.), Berufsorientierung in der Schule. Grundlagen und Praxisbeispiele (S. 17–32). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Diesel-Lange, K. (2011).** Berufswahlprozesse von Mädchen und Jungen. Interventionsmöglichkeiten zur Förderung geschlechtsunabhängiger Berufswahl. Münster: Lit.
- Diesel-Lange, K., Hany, E., Kracke, B. & Schindler, N. (2010).** Ein Kompetenzentwicklungsmodell für die schulische Berufsorientierung. In U. Sauer-Schiffer & T. Brüggemann (Hrsg.), Der Übergang Schule – Beruf. Beratung als pädagogische Intervention (S. 157–175). Münster: Waxmann.
- Famulla, G.-E. & Butz, B. (2005).** Berufsorientierung. Stichwort im Glossar. Bielefeld, Flensburg (online). Zugriff am 15.12.2014 unter [http://www.swa-programm.de/texte\\_material/glossar](http://www.swa-programm.de/texte_material/glossar)
- Hartkopf, E. (2013).** Berufswahlreife und Berufswahlkompetenz – zwei Schlüsselbegriffe der Berufswahlforschung und der Berufsorientierungspraxis aus psychologischer und pädagogischer Perspektive. In T. Brüggemann & S. Rahn (Hrsg.), Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch (S. 42–57). Münster: Waxmann.
- Initiative für Beschäftigung (2013).** Arbeit der Zukunft gestalten. Gute Beispiele für eine lebensphasenorientierte Personalarbeit. Zugriff unter [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.initiative-fuer-beschaeftigung.de%2Ffileadmin%2FPDF%2FPDF-2%2FIfB\\_Broschuere\\_Gute\\_Beispiele\\_fuer\\_lebensphasenorientierte\\_Personalarbeit.pdf&ei=mf7JVK3sNsTfPfX3gUg&usg=AFQjCNGMx5bSIWkMiWPDWY5MoRmxzNpEvw&sig2=03J-G3pajA6yl5TZGWc2OQ&bvm=bv.84607526,d.ZWU&cad=rja](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.initiative-fuer-beschaeftigung.de%2Ffileadmin%2FPDF%2FPDF-2%2FIfB_Broschuere_Gute_Beispiele_fuer_lebensphasenorientierte_Personalarbeit.pdf&ei=mf7JVK3sNsTfPfX3gUg&usg=AFQjCNGMx5bSIWkMiWPDWY5MoRmxzNpEvw&sig2=03J-G3pajA6yl5TZGWc2OQ&bvm=bv.84607526,d.ZWU&cad=rja)



- Jung, E. (2013).** Didaktische Konzepte für die Studien- und Berufsorientierung für die Sekundarstufen I und II. In T. Brüggemann & S. Rahn (Hrsg.), Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch (S. 298–314). Münster: Waxmann.
- Kracke, B., Hany, E., Driesel-Lange, K. & Schindler, N. (2011).** Anregung zur eigenständigen Zukunftsplanung? Angebote der schulischen Studien- und Berufswahlvorbereitung aus der Sicht von Jugendlichen. In E. M. Krekel & T. Lex (Hrsg.), Neue Jugend, neue Ausbildung? Beiträge aus der Jugend- und Bildungsforschung (S. 79–93). Bielefeld: Bertelsmann.
- Kupka, P. & Wolters, M. (2010).** Erweiterte vertiefte Berufsorientierung. Überblick, Praxiserfahrungen und Evaluationsperspektiven (IAB-Forschungsbericht. 10/2010). Nürnberg. Zugriff unter <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2010/fb1010.pdf>; <http://www.iab.de/185/section.aspx/Publikation/k101111a02>
- Ratschinski, G. & Struck, P. (2012).** Entwicklungsdiagnostik der Berufswahlbereitschaft und -kompetenz. Konzeptüberprüfungen an Sekundarschülern in einer regionalen Längsschnittstudie. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online (22), 1–18. Zugriff unter [http://www.bwpat.de/ausgabe22/ratschinski\\_struck\\_bwpat22.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe22/ratschinski_struck_bwpat22.pdf)
- Schmidt-Koddenberg, A. & Zorn, S. (2012).** Zukunft gesucht! Berufs- und Studienorientierung in der Sek. II. Opladen: Barbara Budrich.
- Schober, K. (1997).** Berufswahlverhalten. In D. Kahsnitz, G. Ropohl & A. Schmid (Hrsg.), Handbuch zur Arbeitslehre (S. 103–122). München: Opladen.