

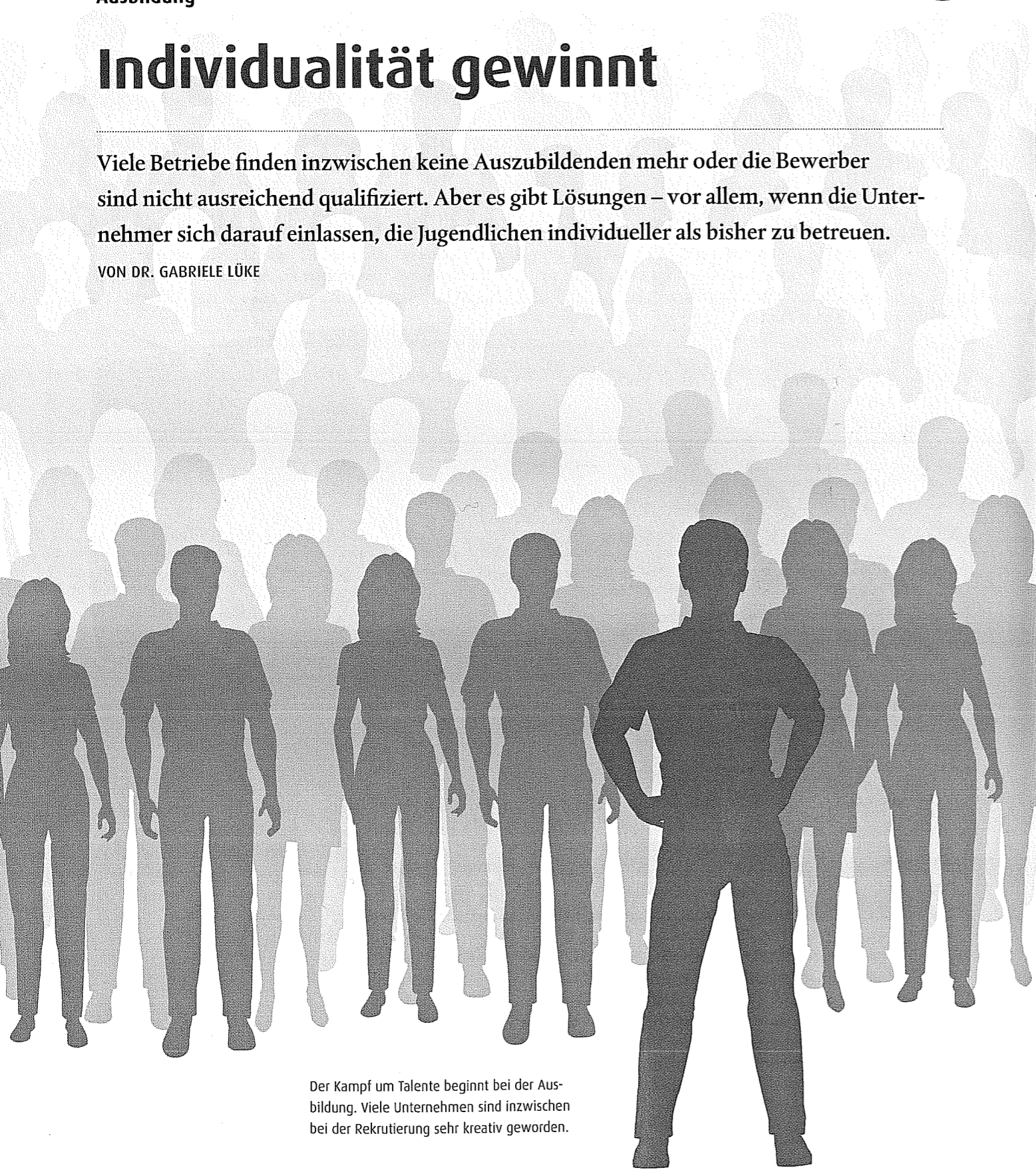


Ausbildung

Individualität gewinnt

Viele Betriebe finden inzwischen keine Auszubildenden mehr oder die Bewerber sind nicht ausreichend qualifiziert. Aber es gibt Lösungen – vor allem, wenn die Unternehmer sich darauf einlassen, die Jugendlichen individueller als bisher zu betreuen.

VON DR. GABRIELE LÜKE



Der Kampf um Talente beginnt bei der Ausbildung. Viele Unternehmen sind inzwischen bei der Rekrutierung sehr kreativ geworden.

„Alle jungen Menschen haben eine Chance verdient. Sie sind es wert, auch wenn sie manchmal anstrengend sind.“

ERICH LEHNEN, BÄCKERMEISTER, BRÜGGEN (MIT SEINER FRAU)



Die Liebe zum Beruf zu vermitteln, mit der eigenen Begeisterung anzustecken – das sei wohl das Wichtigste, um Jugendliche als Auszubildende zu gewinnen, ist Erich Lehnen überzeugt. Der Bäckermeister aus Brüggen am Niederrhein weiß, wovon er redet. Denn „Bäcker“ gehört nach wie vor zu den eher unbeliebten Berufen. Lehnen, der rund 20 Mitarbeiter beschäftigt, davon sieben Azubis, gelingt es jedoch immer, ausreichend Jugendliche zu finden, die sich von ihm ausbilden lassen – und auch nach der Ausbildung unbedingt bleiben wollen. „Die Faszination des Bäckerberufs zu vermitteln, damit beginnen wir schon bei den Grundschulkindern, wenn wir sie zum Backen in unsere Backstube einladen. Das macht ihnen Spaß – und der Beruf ist in ihrem Bewusstsein positiv besetzt.“

Auch an den weiterführenden Schulen wirbt Lehnen oft für sein Handwerk. „Als Erstes fragen die Schüler natürlich immer nach dem frühen Aufstehen“, sagt er schmunzelnd und weiß, was er zu antworten hat: „Dass derjenige, der früh aufsteht, im Sommer auch früher am See ist ...“ Doch der engagierte Handwerker leistet nicht nur gute Überzeugungsarbeit. Die Jugendlichen, die durch seine Vorträge auf den Geschmack kommen oder von ihren Schulen zu ihm geschickt werden, können bei Lehnen immer auch ein Praktikum absolvieren, für das er und seine Mitarbeiter sich stets die nötige Zeit nehmen. Zumal das Praktikum der beste Azubi-Rekrutierungsweg für das Unternehmen ist. „Wir lernen die Jugendlichen frühzeitig kennen, können uns ein eigenes Bild machen, sind bei ihrer Beurteilung nicht allein auf Schulnoten angewiesen. Aber auch die Jugendlichen haben die Möglichkeit, sich zu orientieren, zu erkennen, ob der Beruf ihnen wirklich gefällt.“

So finden dann die zusammen, die auch zusammenpassen. Dabei erhalten bei Lehnen oft auch jene eine Zusage, die normalerweise eher durchs Raster fallen, weil sie schwierig sind, extrem schlechte Noten haben oder wie derzeit ein junger Mann nur eine Hand. „Ich finde, dass alle jungen Menschen erst einmal gut sind und eine Chance verdient haben. Sie sind es wert, auch wenn sie manchmal anstrengend sind.“ In der Ausbildung selbst lässt der Bäckermeister die Jugendlichen schnell eigenständig arbeiten und sich erproben. Und mitreden sollen sie auch. Regelmäßig ruft Lehnen alle an den runden Tisch. Dort bringen die Mitarbeiter ihre Vorschläge ein: Die Azubis auf Augenhöhe mit den Meistern. „Da haben wir

schon tolle Ideen generiert.“ Die, die nicht auf Anhieb mithalten können, unterstützen Lehnen und die anderen Azubis mit Nachhilfe und gemeinsamem Lernen. Doch auch die Durchstarter holt der engagierte Firmenchef ab, macht ihnen Zusatzangebote außerhalb der klassischen Ausbildung, schickt sie zum Praktikum nach Frankreich, holt japanische Praktikanten ins Unternehmen, bietet den Auszubildenden auch nach der Lehre jede Option auf Fortbildung: Von der Meisterschule bis zum Studium. Kein Wunder, dass sie alle gerne kommen und übernommen werden wollen ...

Aufgaben für die Betriebe

Mit diesem Ausbildungskonzept dürfte Erich Lehnen gut gegen die Herausforderungen des Ausbildungsmarkts gefeit sein. „Es geht vor allem um zwei – zwar nicht unbekannt, aber dennoch aktuelle – Herausforderungen: Den demo- ➔

WerkTag Bildung

Einen Tag lang aktiv alle Facetten eines Kunststoff verarbeitenden Unternehmens kennenlernen – das ist die Idee der WerkTags-Bildung, den die Journalistin Dorothee Wessel zusammen mit Bärbel Prokop von diesem Jahr an Schülern, Lehrlingen und Multiplikatoren wie Lehrern, Lehramtsanwärtern und Lehramtsstudenten im Rheinland anbietet. Dafür haben sie in Bergisch-Gladbach eine Werkshalle angemietet und eingerichtet. „Die Teilnehmer werden in fünf Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe übernimmt, begleitet von einem Trainer, die Verantwortung für einen Bereich: Design, Finanzen, Forschung, Technik und Kommunikation“, sagt Bärbel Prokop. Der Vorteil für die Jugendlichen: „Sie lernen alle Unternehmensprozesse kennen und die Vielfalt der Berufe, die ein Unternehmen braucht. Sie verstehen, wie wichtig Teamwork ist. Das erleichtert ihnen die Berufsorientierung.“ Und das haben die Unternehmen davon: „Sie sponsern für eine Schulklasse oder für Lehrlinge den WerkTag, bekommen dafür einen zusätzlichen Rekrutierungsweg – und später Azubis, die die Berufswelt bereits kennen.“ www.werktag-bildung.de



grafischen Wandel und den mit ihm einhergehenden Bewerbermangel sowie die mangelnde Ausbildungsreife von bis zu einem Fünftel der Schulabgänger“, erläutert Dirk Werner, stellvertretender Leiter des Wissenschaftsbereichs Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik am Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW). „Da die Ausbildung aber der Weg schlechthin bleibt, sich ausreichend Fachkräfte zu sichern, müssen sich die Unternehmer diesen Herausforderungen stellen.“ Er betont: „Mit Rekrutierung und Ausbildung von der Stange kommen sie nicht mehr weiter. Vor allem die kleinen und mittleren Betriebe müssen mit ihrer Werbung weit früher anfangen, breiter und aktiver werben, die Zielgruppen erweitern und individuell ansprechen, zudem die Ausbildung differenzierter ergänzen.“

In der Tat sind die Zeiten vorbei, in denen Unternehmen bei der Azubi-Wahl noch die Qual hatten. In Ostdeutschland ist der Wandel vom Anbieter- zum Nachfragermarkt bereits weit vorangeschritten; Westdeutschland ist durch die doppelten Abiturjahrgänge derzeit quantitativ noch privilegiert. „Spätestens von 2014/2015 an wird der Mangel jedoch auch im Westen von Jahr zu Jahr akuter“, quantifiziert Joachim Gerd Ulrich, wissenschaftlicher Direktor am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Bonn, die erste Herausforderung. „Die Unternehmer werden dann nicht nur noch stärker miteinander um die Jugendlichen konkurrieren, sondern auch mit den anderen Bildungsinstitutionen. Und das in ihrer eigenen Region, mit anderen Regionen, vielleicht sogar auch mit dem Ausland, das vor ähnlichen Problemen steht.“

Genauso klar lässt sich das zweite Thema, das Qualifizierungsniveau, in Zahlen gießen: „In unserer aktuellen Umfrage moniert nach wie vor mehr als die Hälfte der Befragten – und das ist schon eine Verbesserung gegenüber früheren Erhebungen – die schlechten Leistungen der Schulabgänger in Deutsch und Mathematik“, erläutert Thilo Pahl, Referatsleiter Ausbildungspakt beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in Berlin. Das gelte über alle Schultypen hinweg. „Bedenklich ist, dass die Zahl der Unternehmer, die Mängel in der Sozialkompetenz feststellen, in den vergangenen Jahren gestiegen ist.“

„Es braucht mehr Verständnis“

Dario Thomas, Leiter Ausbildungsberatung der IHK Bonn/Rhein-Sieg, bricht dennoch eine Lanze für die Jugendlichen: „Viele Unternehmer schimpfen. Sie sollten besser versuchen zu verstehen, was die jungen Menschen umtreibt, um dann – gerade in Zeiten, in denen man um jeden Azubi kämpfen muss – gemeinsam Lösungen zu entwickeln.“ Schimpfen ohne Verständnis, das funktioniere gar nicht. Zumal es ja auch die vielen cleveren und leistungsbereiten Bewerber gebe. Es sei dennoch nicht ihre Aufgabe, in den Betrieben das auszubügeln, was Eltern und Lehrer nicht aufbauen konnten, werden viele Unternehmer Dario Thomas nun zu Recht entgegen. Dennoch hat sein erklärender Ansatz Sinn. Thilo Pahl beginnt die Analyse: „Im Zuge der zunehmenden Technisierung und



Recruiting-Events

Dieser Begriff wird in der Rekrutierungspraxis sehr unterschiedlich gebraucht. Eine gerade auch für kleinere Unternehmen interessante Umsetzung: Firmen laden allein oder im Verbund sowohl die Schulabgänger als auch Multiplikatoren (Lehrer, Eltern, Ausbildungsberater etc.) ein, das Unternehmen nicht nur kennenzulernen, sondern es aktiv zu erleben – also auch mal Bagger zu fahren oder im Labor mitzuarbeiten.

Globalisierung sind anspruchsvolle Berufe entstanden. Das ist auch gut so, denn schließlich muss Deutschland im harten globalen Wettbewerb bestehen, und das geht nur mit entsprechend gut ausgebildeten Mitarbeitern.“ Er folgert: „Die Wirtschaft bewältigt die Anpassungsprozesse derzeit aber schneller als die Schulen – und so erklärt sich auch der beklagte Qualifikationsmangel bei den Schulabgängern. Dieses Dilemma wird uns noch eine Weile begleiten. Jedoch ist ein leicht positiver Trend absehbar, den ja unsere Umfrage- und auch die besseren Pisa-Ergebnisse belegen.“

Iris Böhning, Berufsberaterin bei der Bundesagentur für Arbeit in München, hält aber nicht nur die auseinander gedriftete Schul- und Berufswelt für die Ursache: „Hinzu kommen die individuellen Anforderungen der Unternehmer, nicht selten projizieren sie auf die Schulabgänger Ansprüche, die diese zum Teil nur schwer erfüllen können – und steigern so die eigene Enttäuschung über mangelnde Leistungen der Bewerber und Bewerberinnen.“ Sie appelliert: „Ausbildung heißt bei allem Verständnis für die Herausforderungen des Wettbewerbs, jemanden zu Leistungen befähigen, ihm dazu zu verhelfen.“

Zumal die Ansprüche der Unternehmer und des Berufsbildungssystems auf Menschen prallen, die gerade erst in den „Ernst des Lebens“ starten – und sich entsprechend nicht immer hochgradig organisiert, vorausschauend oder reif verhalten (müssen). „Manche Jugendliche sind sehr pffiffig und gut aufgestellt. Die anderen – und das sind leider nicht so wenige – beginnen die echte Auseinandersetzung mit der Berufswahl tatsächlich reichlich spät, denken vor allem über die gängigsten 20 Berufe nach, haben unklare Vorstellungen von den Berufen und dem Berufsalltag, treten die Ausbildung bisweilen dann doch nicht an“, konstatiert Iris Böhning. „Das nervt umgekehrt die Unternehmer.“ Doch bedeutet dieses

Der neue Opel Astra Sports Tourer.



Nie zuvor war Flexibilität größer.

Warum der neue Opel Astra Sports Tourer der perfekte Partner für Ihren Alltag ist? Weil Sie mittels elektrischer Fernentriegelung die FlexFold Rücksitzlehne im Boden versenken und spontan Platz schaffen können. Weil die neun Lichtfunktionen des Adaptiven Fahrlichts (AFL+) jederzeit für optimale Sichtverhältnisse sorgen. Und weil Sie auf dem Ergonomiesitz mit Gütesiegel AGR (Aktion Gesunder Rücken e. V.) immer entspannt bleiben. Mehr gute Argumente entdecken Sie bei einer Probefahrt bei Ihrem Opel Partner und unter opel.de



FlexFold Rücksitzlehne



Adaptives Fahrlicht (AFL+)



Ergonomiesitz



Die PKW Anschlussgarantie für Ersthälter nach den Bedingungen der CG Car-Garantie Versicherungs-AG bis max. 160.000 km. Der Garantieanspruch ist auf den Zeitwert des Fahrzeuges zum Eintritt des Garantiefalles begrenzt. Bei allen teilnehmenden Opel Partnern. Mehr Informationen auf www.opel-garantie.de

www.opel.de

Kraftstoffverbrauch innerorts 10,1–5,4 l/100 km, außerorts 5,8–4,0 l/100 km, kombiniert 7,4–4,5 l/100 km; CO₂-Emission kombiniert 174–119 g/km (gemäß 1999/100/EG).



Wir leben Autos.

Verhalten nicht, dass den Jugendlichen die Berufswahl unwichtig wäre. Joachim Gerd Ulrich zitiert die Ergebnisse einer BIBB-Studie: „Demnach wünschen sich die Schulabgänger einen Beruf, der zu ihren Interessen passt, der ihnen soziale Anerkennung bringt, den auch ihre Freunde und Bekannten gut finden. Einen Beruf zu erlernen, der ein schlechtes Image hat, der sie in irgendeiner Weise abstempelt, wollen sie nicht.“ Er kommt zurück auf die hohen Ansprüche: „Gleichzeitig haben sie aber auch oft Angst, dass sie den Anforderungen nicht gerecht werden, und manche stecken dann erst mal den Kopf in den Sand.“ Berufswahl sei eben nicht nur eine rationale Entscheidung, sondern stets auch hochgradig emotional. Trotz aller unterschiedlichen Vorstellungen und Ansprüche – die Gräben lassen sich überbrücken. Gerda Jasper, Geschäftsführerin und wissenschaftliche Leiterin der Unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH in Berlin, bestätigt die These von Dirk Werner: „Schlaue Unternehmer wissen, dass es in Zukunft nicht reichen wird, irgendetwas zu tun, um Jugendliche zu rekrutieren. Es geht um die Breite, Qualität, individuelle Vielfalt und Zielgenauigkeit dessen, was man tut.“

Intelligentes Azubi-Marketing

Das heißt, es geht um intelligentes und vorausschauendes Azubi-Marketing, dessen erstes und wichtigstes Feld die Berufsorientierung ist. Dieses Feld ist nicht so schlecht vorberei-



Azubi-Werbung über Youtube

So einfach wie genial: Azubi-Werbung via Youtube. Im vergangenen Jahr platzierte eine Zahnarztpraxis in Hamburg einen kleinen Werbefilm auf Youtube und warb um Azubis. Die bestehenden Azubis erzählten mit viel Charme und guter Laune, was der Bewerber mitbringen sollte, wohin die Bewerbung geschickt werden soll. Der Film wurde angeblich mit mehr als 100.000 Klicks belohnt – eine enorme Reichweite. Auch der Zentralverband Deutscher Schornsteinfeger hat einen witzigen Azubi-Werbefilm auf Youtube platziert.

tet. Abgesehen davon, dass die Bundesagentur für Arbeit in der ganzen Bundesrepublik in den Schulen unterwegs ist und die Schüler gemeinsam mit den Lehrern auf die Berufswahl vorbereitet, unterstützen mittlerweile auch mehr und mehr Unternehmen die Berufsorientierung, indem sie Kontakte zu Schulen aufnehmen, sei es über die Netzwerke Schule-Wirtschaft, die die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und das IW seit 50 Jahren miteinander aufbauen, sei es über Innungen, Kammern, spezielle Initiativen oder auch ganz eigeninitiativ.

„Diese verbindlichen Kooperationen mit Schulen sind ein guter Weg – da sollten noch viel mehr Unternehmen einsteigen“, ordnet Dirk Werner vom IW ein. Gerda Jasper meint: „Die Betriebe sollten allerdings nicht erst in der neunten oder zehnten Klasse vorsprechen, sondern deutlich früher, vielleicht schon in der Grundschule, damit Kinder ein möglichst realitätsnahes Bild von bestimmten Berufen gewinnen können. Das sollte nicht dröge und trocken geschehen, sondern kann zum Beispiel in Unterrichtseinheiten in Physik oder Kunst eingebettet sein. Und die Unternehmer sollten ihre Azubis mitbringen. Das ist authentischer.“

Dirk Werner ergänzt: „Darüber hinaus sollten sie nicht nur einen einzelnen Ausbildungsberuf, sondern am besten das ganze Berufsfeld mit entsprechenden Alternativen aufrollen. Um damit den Jugendlichen zu verdeutlichen, dass es für ihre Interessen und Neigungen verschiedene gut geeignete Ausbildungsberufe gibt.“ Mindestens so wichtig wie diese „theoretischen“ Einblicke, wenn nicht sogar am wichtigsten, seien betriebliche Praktika, findet Jasper. Ein Praktikum bedeute aber, sich wirklich Zeit zu nehmen und sinnvolle Aufgaben zu verteilen. Sie verweist auf eine Umfrage ihres Hauses: „Das fordern die Schüler auch ein: Sie erwarten von einem Praktikum eine echte Berufsorientierung.“

Aus einer solchen differenzierten Berufsvorbereitung entsteht eine Win-Win-Situation für beide Seiten. „Die Jugendlichen lernen Berufe und Betriebe, unternehmerische Prozesse und die Vielfalt der Berufswelt kennen. Sie können Vorurteile abbauen, können abschätzen, ob ein Beruf zu ihnen passt, was eine Alternative ist, können sich wirklich für oder gegen einen Beruf entscheiden und zu ihm stehen, haben weniger Angst vor den Anforderungen, sind auch emotional zufriedener“, fasst Joachim Gerd Ulrich zusammen. „Die Unternehmen haben die Chance, sich und ihre Berufe interessant zu machen und zu positionieren, erweitern ihr Rekrutierungsfeld und lernen die Jugendlichen in der Praxis kennen.“

Zudem ergeben sich nicht selten aus Praktika auch Ausbildungsverträge, die dann auch eingehalten und nicht abgebrochen werden“, ergänzt Dario Thomas die Sicht der Unternehmer. „Gerade bei Berufen die ein schlechtes Image haben, bei solchen, die sehr anspruchsvoll sind – wie häufig etwa die MINT-Berufe –, oder jenen, die einseitig von einem Geschlecht favorisiert werden, können Berufswahlunterstützung und Praktika, wenn sie gut gemacht sind, die Jugendlichen öffnen und begeistern.“ Weiterer Vorteil: „Starke Schüler interessieren sich so auch für kleinere Betriebe, die sie sonst vielleicht ▶



WARUM SPRECHEN SIE NICHT MAL MIT UNS ÜBER IHRE BEFÖRDERUNG?



SkodaAuto. Geschäftsfahrzeuge, die mehr Wert bieten. Wer hart arbeitet, verdient eine angemessene Beförderung. Deshalb bieten wir eine breite Modellpalette, die nicht nur durch modernes Design, effiziente Technologien und ein herausragendes Preis-Wert-Verhältnis begeistert. Sondern auch durch komfortable Ausstattung und attraktive Business-Pakete mit vielen Preisvorteilen beeindruckt. Gleich drei Flotten-Awards 2010* und regelmäßige Bestnoten in unabhängigen Tests beweisen das eindrucksvoll. Überzeugen Sie sich selbst – am besten bei einer Probefahrt. Weitere Informationen erhalten Sie bei Ihrem Skoda-Partner, unter unserer Business-Hotline 0 18 05/25 85 85 (0,14 €/Min. aus dem deutschen Festnetz, Mobilfunk max. 0,42 €/Min.) oder www.skoda-auto.de



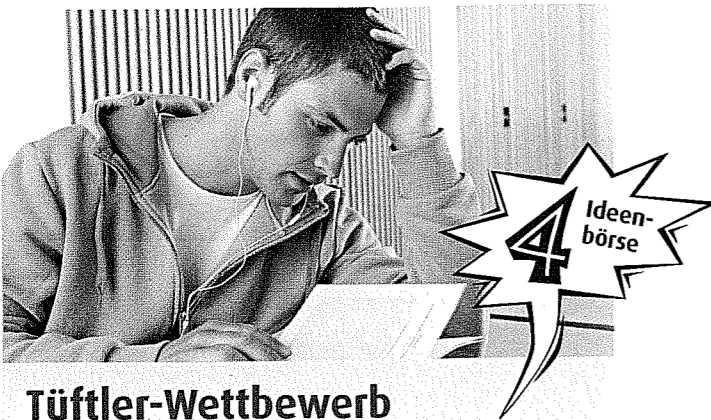
*Fabia: Kleinwagen (Import), Superb: Obere Mittelklasse (Import), Octavia: Mittelklasse (Import). In: Autoflotte, Ausgabe 5, vom 30.04.2010.

Abbildung zeigt Sonderausstattung.

eher unattraktiv finden. Und bei schwächeren Schülern relativieren sich schlechte Noten, wenn sie im Praktikum den Kick bekommen.“

Ein Platz für die „Schwierigen“

Das führt direkt zum zweiten Punkt. Denn zum Meistern der Herausforderungen und zu einem guten Ausbildungsmarketing gehört neben der optimierten Berufswahlunterstützung heute auch die Erweiterung der Zielgruppen, etwa die Öffnung für die vermeintlich ausbildungsunreifen, schwächeren oder schwierigeren Schüler. Die auf Internet-Marketing spezialisierte Aicovo GmbH im oberbayerischen Rosenheim hat sich dieser Aufgabe angenommen. „Wir suchen ganz gezielt nach Jugendlichen mit schlechteren Noten, nach Altbewerbern, Schülern von Schulen mit schlechtem Image, nach Ausbildungs- und Studienabbrechern“, erklärt Axel Haitzer. Bewerber, die bei anderen Firmen bereits in der ersten Vorselektion durchgefallen, sollen bei ihm ihre Chance bekommen. Seine Erfahrungen mit solchen Azubis sind dabei meistens richtig gut. „Wer mehrfach gescheitert ist oder noch nicht so recht weiß, wo seine Stärken liegen, ist froh, wenn jemand ihn abholt, annimmt, ihn fördert und gegebenenfalls nachqualifiziert. Die meisten strengen sich an und sind deutlich engagierter als ‚normale‘ Bewerber – sie wollen die Chance nicht vergeben. So gewinnen Bewerber und das Unternehmen.“



Tüftler-Wettbewerb

Die Testo AG in Lenzkirch im Schwarzwald braucht vor allem technikbegeisterte Azubis, wünscht sich Tüftler und Programmier-Freaks. Deshalb gehört zu ihrem Rekrutierungsprozess auch ein Schüler-Technik-Wettbewerb. Für den können sich alle Schüler der Klassen 9 bis 13 bewerben: Übrigens nicht mit ihren Zeugnissen, sondern mit einem Motivationsschreiben. Die Teilnehmer erhalten ein Starterpaket mit einer Programmier-Software, einem Micro-Controller-Experimentier-Board, Lötkolben, Bausatz und Netzteil. Dann dürfen sie entwickeln, was immer ihre Fantasie ihnen eingibt, sei es eine Alarmanlage oder ein kleiner Roboter. Jeweils für die beste Idee, die beste Umsetzung und die beste Präsentation gibt es ein Preisgeld. Und Testo erweitert seine Rekrutierungsliste.

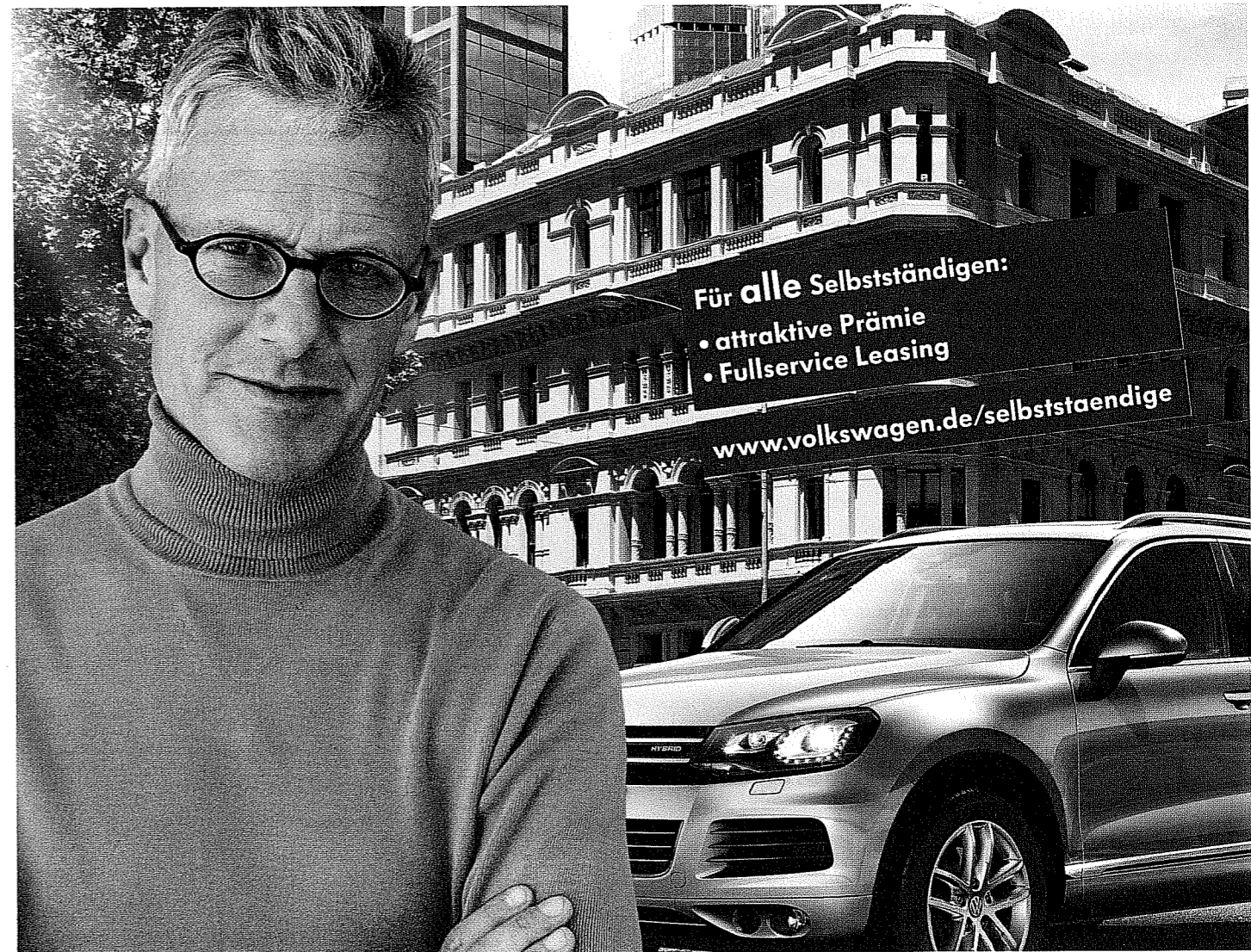
Damit kann Haitzer wohl auch den Skeptikern die Scheu nehmen, sich den zunächst Gescheiterten zu öffnen. Unabhängig davon, werden Unternehmen für die Abrundung der Ausbildungsbefähigung auch Hilfen angeboten, so müssen sie eventuellen Mehraufwand nicht allein stemmen. Bund, Länder und andere mehr helfen mit verschiedensten Programmen und Angeboten: Genannt sei etwa die bewährte Einstiegsqualifizierung (EQ), die rund 50 Prozent ihrer Absolventen in feste Ausbildungsverhältnisse bringt.

Die nächste wichtige Aufgabe ist die praktische Suche. Auch hier hat Axel Haitzer spannende Vorschläge: „Wir suchen das ganze Jahr und beschränken uns nicht – wie es die meisten Firmen machen – auf eine nur wenige Monate dauernde Bewerbungsphase. Es erweitert unsere Auswahl enorm. Wenn uns ein passender Bewerber anspricht, stellen wir sogar während des Ausbildungsjahrs ein.“ Zusätzlich empfiehlt Haitzer den Einsatz professioneller Eignungstests und Verhaltensprofilanalysen. „Damit können wir im Voraus abschätzen, ob Bewerber, Arbeitsplatz, unser Team und das Leistungsprofil zueinanderpassen. Das hat sich sehr bewährt. Und die Jugendlichen, die nicht passen, lernen im Sinne der Berufsorientierung eine Menge über sich selbst und sind damit für andere Unternehmen ein Gewinn, weil sie sich danach viel spezifischer bewerben können.“ (Siehe auch Interview Seite 30.)

Bleibt vorerst noch ein Punkt auf der Liste der Lösungen: Die Ausbildung selbst, vor allem die Frage, wie individuell und flexibel kann und sollte sie sein, um angesichts der heterogenen qualitativen Voraussetzungen der Jugendlichen möglichst alle zu qualifizieren. Tanja Nackmayr, stellvertretende Abteilungsleiterin Bildung/Berufliche Bildung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) in Berlin, schlägt vor: „Insgesamt sollte das Berufsbildungssystem, wo es sinnvoll ist, noch differenzierter gestaltet werden, vor allem durch mehr zweijährige, anrechenbare Ausbildungsberufe oder durch Ausbildungsbausteine. Das bietet nicht nur mehr Einstiegsoptionen, sondern weitere Vorteile: Inhalte aus anderen Qualifikationswegen, etwa einem abgebrochenen Studium, könnten öfter auf einen Ausbildungsgang oder Inhalte einer Ausbildung auf ein Studium angerechnet werden. Das Bildungssystem wird durchlässiger und eröffnet mehr Chancen.“ Die Flexibilität komme den Unternehmern entgegen.

„Es muss allerdings sichergestellt sein, dass das Berufsbildungssystem insgesamt nicht zerfleddert wird, die hohe Qualität der dualen Ausbildung gesichert bleibt und am Ende einer Berufsausbildung immer eine öffentlich-rechtliche Prüfung steht, die Handlungskompetenz für einen ganzen Beruf nachweist“, ergänzt Thilo Pahl. Flexibilität ist auch das passende Stichwort für die Berufsschule. Da gebe es bereits sehr gute Beispiele, beobachtet Dirk Werner. „Die Schwachen werden nachqualifiziert, die Starken über Zusatzangebote besonders gefördert. Das ist flächendeckend auf- und auszubauen.“

Und was können die Unternehmer selbst in ihren Betrieben tun? „Es geht eben nicht mehr nur darum, generell gut auszubilden, sondern mehr denn je auch darum, die Azubis individuell angemessen zu fördern und zu fordern: Durch ☺



Volkswagen belohnt Ihre Selbstständigkeit: Professional Class fahren – Kosten sparen.

Gute Neuigkeiten für alle Selbstständigen: Mit unserer Professional Class bekommen Sie viel Mobilität für wenig Geld! Denn unabhängig von der Finanzierungsform sichern Sie sich für nahezu jeden neuen Volkswagen Pkw eine attraktive Prämie. Beim GeschäftsfahrzeugLeasing können Sie außerdem starke Service-Module ganz nach Ihrem individuellen Bedarf dazubuchen. Wie wäre es zum Beispiel mit der Wartung und Verschleiß-Aktion? Oder dem Reifen-*Clever*-Paket?

Weitere Informationen zu unseren Angeboten sowie der kostenlosen Europa Tank & Service Karte *Bonus* erhalten Sie unter www.volkswagen.de/selbststaendige oder bei Ihrem Volkswagen Partner. Profitieren Sie von Preisvorteilen von bis zu 50 Prozent gegenüber den Normaltarifen. Und steigen Sie jetzt ein:

Ein kluges Konzept für kluge Köpfe.

Professional Class

Volkswagen für Selbstständige



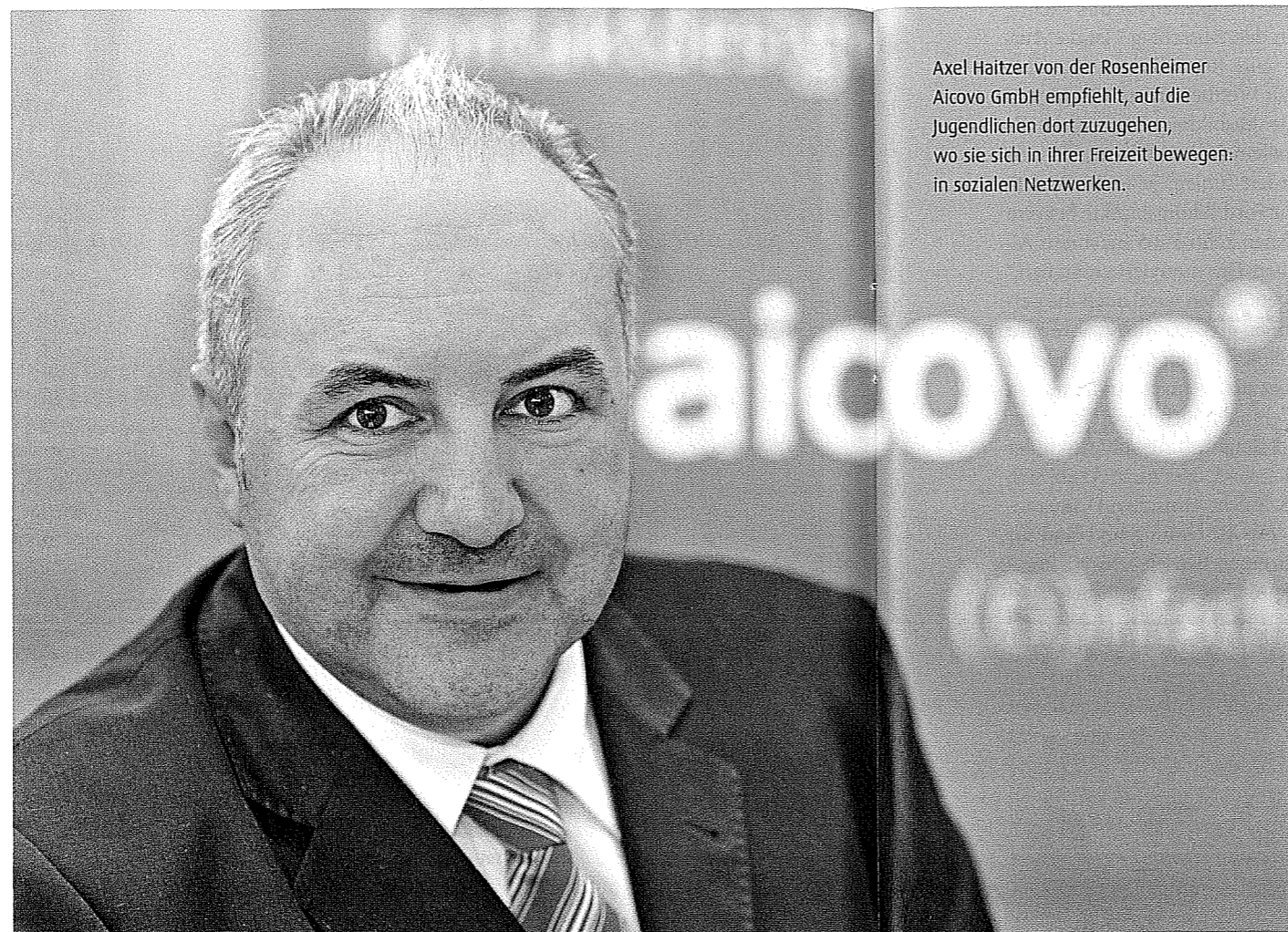
Das Auto.

Für alle Selbstständigen und Gewerbetreibenden ohne Großkundenvertrag. Das *Reifen-Clever-Paket* ist nicht verfügbar für Sharan, Touareg, Passat CC, Phaeton und die Ausstattungslinie Highline beim neuen Passat/Passat Variant.

5 Ideenbörse

Konzertierte Aktion in der Landwirtschaft

Landwirtschaftliche Berufe haben traditionell einen schlechten Ruf. Dennoch gelang es der Unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH in Berlin, Schulabgängern in Brandenburg die Landwirtschaft schmackhaft zu machen. In einer konzertierten Aktion aller Akteure der Berufsbildung – Schulen, Berufsschulen, Betriebe – wurden nicht nur offene Ausbildungsplätze besetzt, sondern auch neue geschaffen. Isabel Haber, Mitarbeiterin bei Unique, erzählt: „Wir haben die Berufe in den Schulen vorgestellt, klagemacht wie anspruchsvoll und vielfältig sie sind, Schnuppertrainings angeboten. Die Unternehmer sagten Nachqualifizierung für schwächere Schüler zu und organisierten die Ausbildung zudem im Verbund (Landkreis Elbe-Elster). Dies ermöglichte ergänzende Inhalte, wertete so die Ausbildung für die stärkeren Schüler zusätzlich auf.“ Schließlich gab es noch eine Beratungsstelle, die, wenn nötig, zwischen den Beteiligten vermittelte. Isabel Haber: „Diesen Kümmerer haben alle Beteiligten übrigens als echten Gewinn erlebt.“



Axel Haitzer von der Rosenheimer Aicovo GmbH empfiehlt, auf die Jugendlichen dort zuzugehen, wo sie sich in ihrer Freizeit bewegen: in sozialen Netzwerken.

Herr Haitzer, was meint der Begriff „Ausbildungsmarketing“?

Axel Haitzer: Der Begriff setzt sich seit etwa zwei Jahren mehr und mehr durch und bezeichnet eine Unterform des Personalmarketings. In einem Satz erklärt, es geht um alle Maßnahmen, die dazu beitragen, Ausbildungsplätze mit geeigneten Kandidaten zu besetzen.

Was sollten Unternehmer wissen?

Haitzer: Der erste Schritt ist wohl, dass sie ihr eigenes Selbstverständnis als Ausbildungsbetrieb prüfen: Was macht ihren Ausbildungsbetrieb aus? Was hat ein Azubi für Vorteile, gerade bei ihnen seine Ausbildung zu machen? Gleichzeitig sollte man sich aber auch fragen: Welches Image hat unsere Branche und die Ausbildungsbe-

rufe? Und wie attraktiv sind wir als Ausbildungsbetrieb wirklich? Wie werden wir wahrgenommen? Wird Ausbildung bei uns so gelebt, wie sie definiert ist? Wo müssen wir klarer und mehr kommunizieren? Das ist die Basis.

Was finden Jugendliche denn attraktiv?

Haitzer: Das ist schwer zu verallgemeinern: Ich glaube, sie wollen eine gute, also eine qualitativ hochstehende Ausbildung, Herausforderungen, Chancen, Verantwortung, klare Worte und sicher auch Fürsorge und Verständnis.

Wie bereite ich die Rekrutierung vor?

Haitzer: An erster Stelle steht die Bestandsaufnahme des Azubi-Markts im regionalen Umfeld. Ist der zu klein, müssen

Sie sich zwangsläufig national oder sogar international umsehen. Sie sollten die in den kommenden Jahren zu erwartenden Schulabgängerzahlen der verschiedenen Schultypen kennen. Die Ausbildungsbetriebe müssen natürlich planen, wie viele Jugendliche mit welcher Qualifikation sie wann für welche Ausbildungsberufe brauchen. Profis planen dabei mindestens fünf Jahre im Voraus.

Dann folgen die konkreten Rekrutierungsmaßnahmen?

Haitzer: Die Personaler sollten dabei stets versuchen, sich in die Welt der Jugendlichen, aber natürlich auch die Welt der Sekundärzielgruppen wie der Eltern, Gleichaltrigen, Lehrer und sonstiger Multiplikatoren hineinzusetzen. Besonders

INTERVIEW

„Alles online“

Azubi-Recruiting ohne Internet? Das ist heutzutage undenkbar für Buchautor Axel Haitzer, Mitglied der Geschäftsleitung der Rosenheimer Aicovo GmbH.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE DR. GABRIELE LÜKE

weil die Bewerberzahlen zurückgehen, ist eine präzise Zielgruppenansprache entscheidend. Die Personaler sollten sich da etwas vom Produktmarketing abschauen. Neben Rekrutierungskanälen wie der Bundesagentur, Anzeigen, Azubi-Messen, Tagen der offenen Tür, Events, Sponsoring, Kontakten zu Schulen, Vereinen und Multiplikatoren oder dem Angebot von Praktikumsplätzen gilt es unbedingt und mehr denn je, auch das Internet und die Social-Media-Netzwerke zu bedienen. Ein weiterer wichtiger Trend ist natürlich auch Mobile-Recruiting. Oder haben Sie schon mal einen Jugendlichen ohne Handy gesehen?

Gerade im Internet tun sich kleinere Unternehmen oft noch schwer.

Haitzer: Aber für kleine Unternehmen ist das Internet die Plattform schlechthin. Hirn schlägt Budget – im Internet zählen pfiffige Ideen. Die kleinen Betriebe können genauso punkten wie die großen. Und da sich derzeit tatsächlich noch nicht so viele Betriebe an Social Media trauen, fallen die, die es tun, natürlich positiv auf.

Wie geht man vor?

Haitzer: Bleiben wir zunächst beim klassischen Internet. Hier lässt sich mit wenig Geld und Aufwand eine eigene Azubi-Seite einrichten. Auf der kann sich das Unternehmen als Ausbildungsbetrieb positionieren, die aktuellen Azubis zu Wort kommen lassen und Stellenanzeigen platzieren. Eine solche eigene Website ist wichtig, denn sie signalisiert: Ihr seid uns wichtig. Zudem sollte die Möglichkeit der Online-Bewerbung bestehen. Das ist der Mehrheit der Jugendlichen mittlerweile ohnehin lieber.

Sich in Social Media, Facebook & Co. zu engagieren, bedeutet aber deutlich mehr Aufwand.

Haitzer: Dort bewegen sich aber die potenziellen Bewerber und deren Umfeld. Dort wird diskutiert und empfohlen. Es ist ein Muss. Am besten gelingt es mit Social Media immer, wenn man die bestehenden Azubis begeistert, mitzumachen. Wichtig für die Entscheider ist es dabei, authentische Kommunikation zuzulassen, also die Verantwortung zu übertragen und zu akzeptieren, dass die Zeiten, in denen man Kommunikation managen oder kontrollieren konnte, ohnehin längst vorbei sind. Und das nicht erst seit Wikileaks. Im Grunde ist eine Entscheidung für oder gegen Social Media nur die Entscheidung, ob man mit Ihnen oder über Sie spricht. Wenn ich darf, würde ich noch gerne zwei Aspekte ergänzen.

Ja, bitte!

Haitzer: Nach wie vor nehmen neben den Freunden auch die Eltern und Lehrer Einfluss auf die Berufswahl. Es lohnt sich, die ins Boot zu holen, etwa Anzeigen einfach mal an sie zu adressieren: „Wir bieten beste Chancen für Ihren Nachwuchs!“ Der andere Punkt: Zwischen 20 und 30 Prozent der Jugendlichen schließen Ausbildungsverträge ab und treten die Ausbildung aber nicht an. Da läuft etwas schief! Azubi-Recruiting endet nicht mit der Vertragsunterschrift. Die Jugendlichen müssen auf jeden Fall schon vor Ausbildungsbeginn integriert und an den Betrieb gebunden werden: Durch Infos, Einladungen zur Betriebsfeier, kleinen Projekten, Vorkursen – was auch immer.

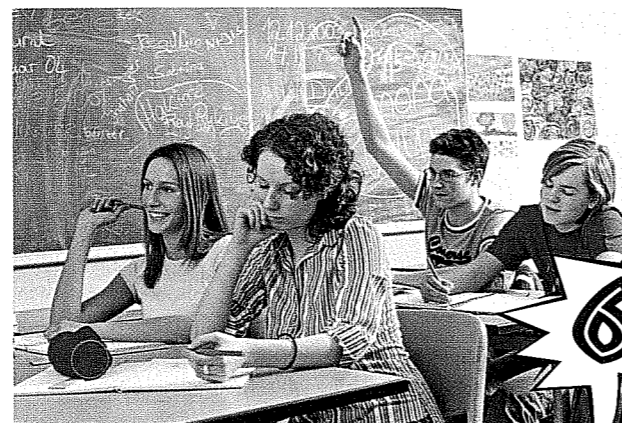
Nachhilfe oder Stützunterricht für die Leistungsschwächeren, durch Zusatzqualifikationen wie etwa ein Praktikum im Ausland oder duale Studiengänge für die besonders Leistungsstarken. Damit jedes Talent seine spezielle Chance bekommt“, erläutert Dirk Werner. Thilo Pahl vom DIHK ergänzt: „Gerade kleine Firmen haben beispielsweise über Ausbildungsverbände, die auch finanziell gefördert werden können, gute Möglichkeiten, für eine sehr hochwertige Ausbildung zu sorgen und spannende Zusatzangebote zu machen.“

Chancen für jedes Talent

Dirk Werner denkt einen Schritt weiter: „Individuelle Förderung ist zudem eine gute Möglichkeit, die Azubis zu binden – zumal wenn man ihnen signalisiert, dass es für sie auch nach der Ausbildung weitergeht, dass Aufstiegsmöglichkeiten zur Fach- oder Führungskraft, zum Meister oder auch ein Studium möglich sind.“ Noch ein Blick auf die Ausbilder. „Hier liegt eine der größten Aufgaben. Sie sind die Brücke zwischen betrieblichen Anforderungen und den Jugendlichen“, betont Gerda Jasper. „Vor allem durch Jugendliche, denen es an sozialer Kompetenz mangelt, sind sie stark gefordert. Auf diese Gruppe gilt es, die Ausbilder etwa durch Trainings zur Konfliktfrüherkennung noch viel besser vorzubereiten.“

Christian Simon, Geschäftsführer und Ausbilder bei der Simonmetall GmbH & Co. KG im hessischen Tann in der Rhön, hat viele dieser Vorschläge bereits beherzigt. „In unserem kleinen Ort Azubis zu finden, ist nicht einfach“, erzählt er. Deshalb sei sein Hauptrekrutierungsweg das Praktikum. „Die jungen Leute können uns und wir sie kennen lernen, sie verlieren die Scheu vor dem Beruf“, erklärt er. Schon bei den Praktikanten setzt der innovative Metallbaubetrieb mit 35 Mitarbeitern, davon sieben Azubis, bei der Auswahl kurze Eignungstests ein, lässt die jungen Leute dann eine Diskussion zu einem Metallthema führen, zeigt ihnen den Betrieb. So kann Simon schon im Vorfeld erkennen, ob ein junger Mensch sich wirklich für das Praktikum und also den Beruf interessiert und eignet. „Im Praktikum selbst lässt sich dann das Engagement, das Talent erkennen, und wie gut ein Bewerber ins Team passt.“

Damit macht er gute Erfahrungen. „Ich schaue sehr wohl auf die Noten, zumal mathematische Fähigkeiten für uns wichtig sind, aber sie geben nicht allein den Ausschlag.“ Ist die Ausbildung begonnen, fördert er seine Jugendlichen so individuell wie möglich, meldet sie zu Wettbewerben wie „Jugend schweißt“ an, lässt sie über die Ausbildung hinausgehende Kurse absolvieren: „Das ist vor allem für jene wichtig, die sich von der Berufsschule unterfordert fühlen. Je mehr Fortbildungen sie machen, umso mehr Fortbildungspunkte bekommen sie – pro Punkt werden ihnen zehn Euro auf ihrem Altersvorsorgekonto gutgeschrieben. Das motiviert zusätzlich.“ Vor allem aber zählt für die Jugendlichen wohl auch die persönliche Fürsorge, die Simon ihnen gibt. Das heißt, er nimmt Jugendliche auf, die schlechte Noten haben oder in anderen Betrieben gescheitert sind, gleicht aus, wenn es Konflikte gibt, nimmt sich die Jungs und Mädels aber auch konstruktiv zur Brust, wenn etwas schief läuft. „Einmal wurde ein Mitschüler an der Berufsschule gemobbt, ich fand, dass mein Azubi sich hätte für ihn einsetzen müssen. Solche ethischen Diskussionen gehören bei uns ebenfalls zur Ausbildung und sind für die Jugendlichen, aber auch für einen Betrieb sehr wichtig.“ Simon hat die Herausforderung Ausbildung damit bereits in aller Breite angenommen.



„Kurs“ und „Mint“

Jede Schule braucht ein Partnerunternehmen in der Nachbarschaft, entschied die IHK Bonn/Rhein-Sieg, taufte die Idee „Kurs“ und setzte sie erfolgreich um. Dario Thomas erklärt: „Die Schulen und Unternehmen bauen Lernpartnerschaften auf, die Firmen gestalten Unterrichtseinheiten mit, laden zu Betriebserkundungen ein. So lernen sich beide Seiten kennen, es entsteht für die Schüler ein spannender Einblick in die Berufswelt, für die Unternehmen ein Rekrutierungsreservoir.“ Ein weiteres Projekt der Bonner IHK: Gemeinsam mit mehreren Partnern bietet sie unter dem Namen Technik-Akademie Vorlesungen für Schüler ab der elften Klasse an, die ein besonderes Interesse an „Mint“-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) haben. Die Vorlesungen enden in einem anspruchsvollen Betriebspraktikum.

Querdenker



Martin Beck Der Unternehmensberater ist Großhandelskaufmann, Diplom-Betriebswirt (FH) und Honorarprofessor an der Hochschule Nürtingen. www.prof-beck.net

Braucht der Nachwuchs Vorbilder?

Von Professor Martin Beck

Die inzwischen legendären Achtundsechziger, die heute mit Bauchansatz und vor oder nach der Pensionierung als Gymnasiallehrer, Richter oder Parteipolitiker stehen, haben uns mit Erfolg den Respekt vor den vorhergehenden Generationen ausgetrieben. Sie waren damit so erfolgreich, dass die übernächste Generation, die jetzt in den Startlöchern steht, erst wieder lernen muss, dass es vor ihnen schon Menschen gab, die gute Ideen hatten und diese mit großem Einsatz und festem Willen zu einem Ziel führten. Sie mussten auch erst wieder lernen, dass nicht alle Menschen im Alter ihrer Eltern oder Großeltern pauschal als Versager, Feiglinge oder gar Verbrecher angesehen werden müssen. Das war Gehirnwäsche vom Feinsten, die eine ganze Generation beeinflusst, verkorkst oder behindert hat. Sie selbst, also die Generation der Traditionszerstörer, erfreut sich heute weithin eines gediegenen Lebensstils auf Kosten des Steuerzahlers und darf sich auf einen solide finanzierten Lebensabend freuen. So nobel hatten es die von ihnen hinweggefegten Altvorderen nur selten. Das ist eine fatale Entwicklung, aber auch eine Chance für uns, die nächsten Generationen. Es gibt nämlich keine falschen Vorbilder mehr. Sie sind weggefegt worden. Das war damals hart und manchmal auch ungerecht, gibt uns aber heute die Chance zu einem Neuanfang in Sachen Vorbilder. Insofern hatten die Achtundsechziger auch ihr Gutes, wenngleich eher aus Versehen und ohne erkennbaren guten Willen zur guten Tat. Aber wo sind heute die Vorbilder für Jungunternehmer und Nachwuchsführungskräfte? Was kann man von ihnen lernen? Von ihren Siegen und von ihren Niederlagen? Woher erfahren die Jungen, was die Alten mühsam gelernt und durchgesetzt haben, wo sie gescheitert sind, was sie nie mehr und was auf jeden Fall wieder machen würden? Wer, außer Bill Gates (Microsoft) oder Mark Zuckerberg (Facebook) oder Dietmar Hopp (SAP) oder Reinhold Würth (Würth), fällt uns da ein? Warum sind Berthold Beitz, Artur Fischer oder Bertold

Leibinger nicht in aller Munde, und wenn ja, dann gerne auch mit kritischem oder jedenfalls mit neidischem Unterton? Wer kennt lokale oder regionale Beispiele, die vorbildhaft sind? Menschen, die nicht nur Produkte entwickelt und Geld verdient haben, sondern die auch auf anderen Gebieten Außergewöhnliches geleistet haben? Behalten diese beispielhaften Personen ihre Rezepte und Erfahrungen lieber für sich? Kann man von ihnen lernen, und wenn ja, wo und wie? Wir fragen weiter: Was machen die vielen Führungskräfte, die sich vorzeitig aus ihrer Arbeit herauskaufen ließen oder von der Krise hinweggefegt wurden? Wer bringt sie mit Jungen zusammen, die offen sind für Ideen und die viele Fragen haben? Sitzen sie grollend zu Hause und sind mit der Welt uneins, oder warten sie darauf, gefragt und gerufen zu werden? Schade nur, dass im negativen Fall auch ihre unbezahlbaren Erfahrungen an Wert verlieren würden, und zwar schnell. Und wo sind eigentlich die erfolgreichen Unternehmer, die es jetzt, nach überschrittener Pensionsgrenze, etwas ruhiger angehen lassen? Behalten sie ihr unermessliches und hart erarbeitetes Wissen für sich und nehmen es später einmal mit ins Grab? Wäre es nicht befriedigender, sich mit Nachwuchskräften und Jungunternehmern an einen Tisch zu setzen, manchmal auch die Ärmel aufzukrempeln und noch einmal so richtig gefragt und gefordert zu sein? Dazu bräuchte es übrigens keine neuen Akademien und Verbände. Die Institutionen sind schon da, sie müssen nur nach dieser Aufgabe greifen. Fragen über Fragen, an deren Beantwortung ein gutes Stück unserer Zukunftssicherung hängt. Es wäre den Schweiß und die Anstrengung von Verbänden, Redaktionen und Hochschulen wert, über die Generationen hinweg zusammenzubringen, was zusammengehört! Das klingt vielleicht etwas altmodisch, aber in den vergangenen Jahrhunderten sind wir, was unsere Wirtschaftsentwicklung anlangt, mit diesem Vorgehen ganz gut gefahren.

ProFirma
Dossier
MEHR WISSEN ONLINE
www.profirma.de

Auf www.profirma.de finden Sie weiterführende Beiträge zum Thema Ausbildung, unter anderem:

- > den Fachbeitrag Personalgewinnungsplanung
- > Rechte und Pflichten der Azubis
- > Praktikantenvertrag
- > Recht: Übernahme von Auszubildenden

Lesen Sie mehr unter
www.profirma.de/knowledgeStart