
Ran an den

Auszubildende gewinnen. Die Zahl der Lehrstellenbewerber schrumpft beständig. Vor allem kleine und mittelständische Firmen außerhalb der Metropolen haben Probleme, eine ausreichende Zahl an Talenten zu finden. Drei Beispiele zeigen, wie man sich dennoch das Fachpotenzial der Zukunft sichert.

Erfolgreich nur mit dir! – Mit diesem Slogan wirbt Jäger Direkt um neue Mitarbeiter. Dabei geht es dem Hersteller elektrotechnischer Produkte nicht um Manager oder Facharbeiter. Die Reichelsheimer buhlen so um Jugendliche, die eine Ausbildung als Kaufleute, Lageristen, Elektroanlagenmonteure oder IT-Kaufleute beginnen sollen. Geschäftsführer Franz-Josef Fischer weiß: „Damit wir auch in Zukunft noch erfolgreich sind, müssen wir heute schon die Talente von morgen gewinnen.“ Es geht darum, eine Ausbildungsmarke zu schaffen – und das beginnt in den Schulen.

Fischer sorgt vor. Mit Recht: Spätestens ab 2015, so prophezeien viele Experten, schnappt die demografische Falle endgültig zu. Jahr für Jahr sinkt die Zahl der Erwerbstätigen und somit auch die Zahl der qualifizierten Fachkräfte. Hoffnungsvoller Nachwuchs, der diese Lücke dann schließen soll, wird bereits heute dringend gesucht, wie etwa der Verband Die Familienunternehmer in einer aktuellen Umfrage feststellte: Fast jeder fünfte Betrieb will in diesem Jahr mehr Ausbildungsstellen schaffen als ➤



Nachwuchs!



Zukunft. Unternehmer Franz-Josef Fischer (links) zusammen mit einigen seiner Auszubildenden – den Fachkräften von morgen.

Unternehmen müssen mehr werben

Wie Unternehmer auf rückläufige Schülerzahlen reagieren.

Kooperationen mit Schulen	54
Verbessertes Ausbildungsmarketing	47
Erschließen neuer Bewerbergruppen (z. B. Studienabbrecher)	24
Angebot für lernschwache Bewerber	19
Kooperationen mit Hochschulen (z. B. bei dualen Studiengängen)	18
Geringere Bildungsanforderungen	18

Angaben in Prozent. Quelle: DIHK 2010

sen sich verstärkt darum bemühen, als attraktiver Ausbilder und Arbeitgeber in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden“, sagt BIBB-Experte Pfeifer. Firmenchefs, die den Engpass erkannt haben, reagieren. Etwa in Form von Kooperationen mit Schulen. Oder mit der Erschließung neuer Bewerbergruppen wie den Studienabbrechern (siehe „Unternehmen müssen mehr werben“).

Zugleich entdecken sie das Internet als günstigen, modernen Weg, Interessenten anzulocken (siehe „Recruiting im Netz“). Dass sich ein Investment in künftige Fachkräfte auszahlt, zeigt eine Studie des BIBB (siehe „Ausbilden lohnt sich für Unternehmer“).

Über einen Mangel an Interesse kann sich Jäger Direkt nicht beklagen. Geschäftsführer Fischer: „Im letzten Jahr haben wir 16 Auszu-

bildende gesucht. Wir hatten die Wahl unter mehr als 400 Bewerbern.“ Das ist ein Verhältnis von traumhaften eins zu 25.

Image verbessern

Früher bewegte sich die Relation der freien Stellen zu den Interessenten allenfalls bei eins zu drei. Früher – das war, bevor die Reichelsheimer ihr Image als innovativer Ausbildungsbetrieb vorantrieben. Seit rund einem Jahrzehnt arbeitet das Unternehmen daran, als begehrter Arbeitgeber für junge Leute wahrgenommen zu werden. Dabei unterstützt sie der hauseigene Nachwuchs. Zwei Beispiele: Unter der Webadresse www.gutdrauf-karriere.de betreiben die Azubis eine Website mit Erfahrungsblogs, Informationen zu den Lehrberufen und Neuigkeiten rund um die Firma. Außerdem berichten sie in den Schulen über ihre Erfahrungen. „Das klingt authentischer, als wenn sich Abteilungsleiter begeistert über ihre Arbeit äußern, und holt sie aus der Resignationsphase heraus, in die manche während ihrer Schulzeit verfallen“, so Fischer.

In puncto Stellenbesetzung kommt es jedoch nicht nur auf die Zahl der Bewerber an, sondern

noch 2010. Doch gleichzeitig reduziert sich die Zahl der Schulabgänger und folglich auch die Zahl der Bewerber um Ausbildungsplätze. Harald Pfeifer, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Bonn: „Die Firmenchefs spüren bereits jetzt: Der Kampf um die ideale Besetzung der Lehrstellen ist härter geworden – für die Unternehmen.“

Vor allem kleine und mittelständische Betriebe, die oft wenig bekannt sind oder abseits großer Städte liegen, müssen sich darauf einstellen. Initiativbewerbungen, wie sie täglich im Dutzend bei namhaften Konzernen eingehen, sind dort die Ausnahme. „Sie müs-



„Richtig gute Talente haben viele Möglichkeiten“

Stephan Glatthor,
Sparkasse Bielefeld

auch auf eine effiziente Auslese (siehe „Talente unter der Lupe“). Um den angehenden Azubis die Berufswahl zu erleichtern, bietet Jäger Direkt zum Beispiel den Strahlemann-Talentcheck (www.talent2go.de) an. Dieser wurde von der Strahlemann-Stiftung gemeinsam mit Schulen und Sozialpädagogen entwickelt und soll Talente und Potenziale von Bewerbern aufzeigen. Ob handwerkliche Fähigkeiten, Zahlenverständnis oder Kreativität – „damit stellen wir schnell fest, ob die Bewerber zu unseren Anforderungen an eine Lehrstelle passen“, so Fischer.

Sicheres Auftreten

Die richtigen Talente auszuwählen, vor dieser Aufgabe steht auch Andreas Schmitt in jedem Frühjahr. Der Generaldirektor des Grandhotels Schloss Bensberg bildet jährlich 50 junge Leute aus und sagt: „Uns kommt es nicht auf die Schulnoten an, sondern auf die Persönlichkeit und Ausstrah-

Ausbilden lohnt sich für Unternehmer

Firmen, die Azubis übernehmen, können eine positive Bilanz ziehen.

Verwendung	Kosten
Gehalt, Sozialleistungen	9 490 €
Personalkosten des Ausbilders	+ 3 292 €
Ausgaben für Arbeitsplatz, Werkzeuge	+ 691 €
Kammergebühren, Kurse, Ausbildungsverwaltung	+ 1 815 €
jährliche Gesamtkosten	= 15 288 €

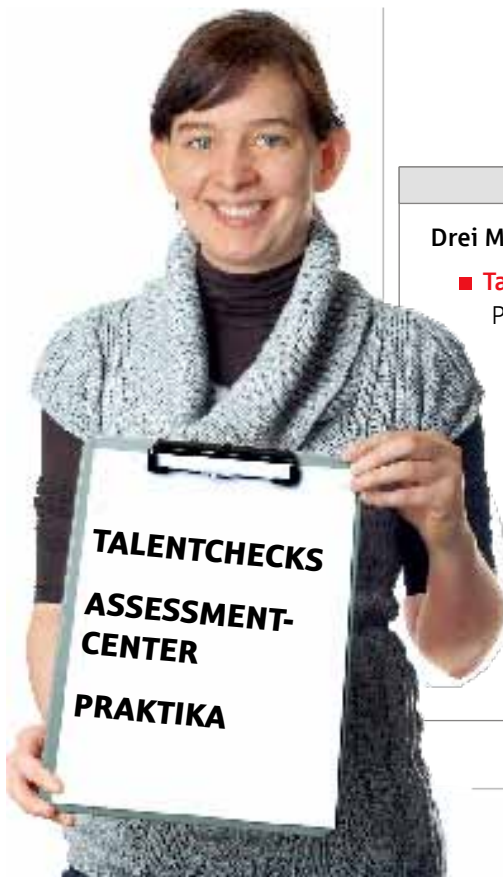
Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung

Pro Jahr müssen die Firmen für jeden Azubi im Schnitt 15 288 Euro investieren. Das ermittelte das Bundesinstitut für Berufsbildung. Jeder dritte Auszubildende erwirtschaftet bereits während der Lehrzeit Nettoerträge: im Schnitt 11 692 Euro im Jahr. Übernimmt die Firma den Lehrling, spart sie zusätzlich 4200 Euro Rekrutierungskosten.

lung des Einzelnen.“ Offenheit, ein sicheres Auftreten, Flexibilität – das ist es, was in seiner Branche beim Umgang mit den Gästen zählt. Über sinkende Bewerberzahlen muss sich das Hotel aus dem Bergischen Land, das mit namhaften internationalen Häusern zur Althoff Hotel Collection gehört, ebenfalls keine Sorgen machen. Schmitt: „Wir werben kaum für unsere Ausbildung – dennoch bemühen sich jährlich bis zu 450 junge Leute um einen Einstieg bei uns.“ Allerdings muss Personallei-

terin Cornelia Jansen feststellen: „Die Qualität der Bewerbungen nimmt in den letzten Jahren ab.“ Immer weniger Kandidaten werden dem anspruchsvollen Anforderungsprofil von Mitarbeitern eines Luxushotels gerecht.

Um die Spreu vom Weizen zu trennen, laden Schmitt und Jansen bis zu 25 Kandidaten zu einem Assessment-Center ein. Dort müssen die Teilnehmer sich zum Beispiel gegenseitig interviewen und zum Teil auch in englischer Sprache vor der Gruppe ➤



TALENTE UNTER DER LUPE

Drei Möglichkeiten, um Bewerber besser kennenzulernen.

- **Talentchecks:** Ein detaillierter Fragebogen – wahlweise auf Papier oder online – zeigt die Stärken, Schwächen und Neigungen der Bewerber. Die Fragen sollten sich am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle orientieren. Ein Beispiel: www.talent2go.de.
- **Assessment-Center:** Dieses umfasst mehrere Aufgaben, etwa Rollenspiele, Gruppendiskussionen, praktische Arbeitsproben und Einzelgespräche zum Abschluss. Mehr Informationen dazu bietet beispielsweise die zuständige Industrie- und Handelskammer.
- **Praktika:** Ob in den Ferienzeiten oder einmal in der Woche – in einem Praktikum werden Talente sichtbar. Zudem wird recht bald deutlich, ob man zueinanderpasst.



„Wir werben kaum für unsere Ausbildung. Dennoch wollen viele bei uns anfangen“

Andreas Schmitt, Generaldirektor Grandhotel Schloss Bensberg

präsentieren. Einige branchenspezifische Fachaufgaben klären, ob sich der Kandidat zuvor schon mit dem Berufsbild auseinandergesetzt hat – oder ob der Wunsch, in dieser Branche einzusteigen, nur einer Laune entspringt. Bei Unsicherheiten auf der einen oder anderen Seite wird ein zweiwöchiges Praktikum angeboten. Dies gibt beiden Seiten mehr Sicherheit.

Für Stephan Glatthor, Leiter für Personalentwicklung bei der Sparkasse Bielefeld, erfordert ein Assessment-Center zu großen Personalaufwand. 50 Auszubildende sollen dort im kommenden August zu ihrem ersten Arbeitstag antreten. Glatthor: „Wir haben die Zahl im Vergleich zum Vorjahr

nochmals gesteigert, um entsprechend unserem Bedarf vielen jungen Leuten die Chance einer Ausbildung geben zu können.“ Dabei kommt ihm vor allem der doppelte Abiturjahrgang 2011 entgegen.

Vorteile für Realschüler

Die Sparkasse setzt aber nicht nur auf Abiturienten. „Wir bemühen uns auch verstärkt um Realschüler“, so Glatthor. Wie viele andere Unternehmen hat die Sparkasse Bielefeld die Erfahrung gemacht, dass Schulabsolventen mit Hochschulreife nach der Ausbildung häufig ihre Karriere schnell vorantreiben wollen und zur Universität wechseln. „Realschüler sind

anfangs meist etwas bodenständiger und sorgen so für eine hohe Kontinuität und Qualität in der Serviceberatung – was ebenfalls wichtig ist“, sagt der Personalleiter.

In Sachen Auswahlverfahren setzt die Sparkasse auf die Unterstützung Neuer Medien. Unter www.schlausetztaufrot.de erhalten Interessenten erste Informationen über die Ausbildung als Bankkaufmann und können sich einen Eindruck von der Sparkasse Bielefeld als Arbeitgeber machen. „Wir haben die Internetseiten vor drei Jahren gemeinsam mit einer Werbeagentur gestaltet, um sicherzugehen, dass wir die junge Generation auch tatsächlich damit ansprechen und nicht eine weitere x-beliebige Karriere-Site sind“, so Glatthor. Damit liegt das Institut voll im Trend. 96 Prozent der unter 26-Jährigen sind laut Shell-Studie 2010 online. Michael Beckhäuser, Geschäftsführer von Beckhäuser Personal & Lösungen: „Der typische Schüler schaut sich nicht in den Zeitungen, sondern im Internet nach einer passenden

Recruiting im Netz

Ein guter Onlineauftritt ist wichtig für die Personalentwicklung.

- **Die Firmen-Site:** Die Rubrik „Personal“ oder „Jobs“ gehört auf jede Homepage. Hier können Sie kurz darstellen, in welchen Berufen Sie ausbilden. Wichtig: E-Mail-Adresse zur Kontaktaufnahme nennen.
- **Die Azubi-Site:** Eine eigene Webpage zu erstellen, ist heute leicht machbar und kostet nur wenig. Lassen Sie Ihre Lehrlinge aus dem Alltag plaudern. Das wirkt authentisch.
- **Der Deeplink:** Wer in Jobportalen wie Monster.de oder Stepstone.de ein Inserat veröffentlicht, sollte auf jeden Fall an einen Link zur Firmenhomepage denken.
- **Die Social Networks:** Facebook, Twitter, Xing – Bewerber lieben es, bequem und ungezwungen über diese Medien Informationen über mögliche Arbeitgeber zu sammeln.



Ausbildung um.“ Einen Facebook- oder Twitter-Account der Auszubildenden, wie es die Opel-Ausbildung oder das Allianz-A-Team vormachen, haben kleine und mittelständische Firmen eher selten.

Onlinebegeisterte Jugend

Doch immerhin platziert fast jeder dritte IT-Betrieb offene Stellen in Onlinenetzwerken wie Facebook, Studi-VZ oder Xing, wie der Branchenverband Bitkom in einer aktuellen Umfrage unter 1500 Mitgliedern feststellte. In den traditionellen Wirtschaftssegmenten wie Handel oder Handwerk ist das Web-Engagement dagegen noch ausbaufähig. „In diesem Punkt hinken die meisten Firmen der onlinebegeisterten Jugend weit hinterher – hier muss dringend ein Sinneswandel bei den Verantwortlichen stattfinden“, sagt Beckhäuser und bietet Betrieben ein zeitgemäßes Personalmarketinginstrument an. In einem dreiminütigen Video können Unternehmer mit Unterstützung ihrer Auszubildenden ihre Lehrberufe

authentisch präsentieren und für ihre Ausbildungsqualitäten bei der Zielgruppe Schüler werben.

Auch die Sparkasse Bielefeld weckt mit ihrer modernen Onlinekarriereseite die Neugier vieler Talente. Jeweils acht oder neun Interessenten lädt Personalleiter Glatthor zu einem Werkertag ein. Jährlich finden 20 bis 25 solcher Termine in Bielefeld statt. Das erklärte Ziel, so Glatthor: „Am Abend können wir erste Entscheidungen für eine Einstellung fällen und unseren Wunschkandidaten einen Ausbildungsvertrag anbieten. Auch Interessenten, die am Werkertag unsere Anforderungen nicht erfüllen, erhalten ein unmittelbares Feedback.“ Eine schnelle Entscheidung, anstatt wochenlang den Briefkasten im Auge behalten zu müssen – das liebt der Nachwuchs. Kernstück des Werkertags ist ein Onlinetest, der 150 Minuten in Anspruch nimmt. Glatthor: „Die Aufgaben sind stark auf unser Anforderungsprofil abgestimmt.“ Der Aufwand zahlt sich aus.

Dank der elektronischen Auswertung liegen binnen Minuten die Testergebnisse auf dem Tisch. Und die detaillierte, strukturierte Ergebnisdarstellung sorgt dafür, dass der Personalleiter schon vor dem Vorstellungsgespräch einen sehr guten ersten Überblick über die Stärken und Schwächen eines Bewerbers erhält.

Doch Personalentwickler Glatthor stellt fest, dass längst nicht jedes Ausbildungsangebot von den Bewerberinnen und Bewerbern auch wirklich angenommen wird. „Neue dynamische Branchen, ein Studium, Auslandsaufenthalte – die richtig guten ➤

Restaurants suchen dringend Lehrlinge

Ausgewählte Berufe mit besonders hohem Anteil unbesetzter Ausbildungsplätze.

Restaurantfachkraft	18,5
Fachverkäufer Lebensmittel	14,1
Drogist	13,8
Gebäudereiniger	11,0
Bäcker	10,9

Angaben in Prozent. Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung

Talente verfügen über eine Vielzahl an Möglichkeiten“, weiß der Experte. Bei so viel Konkurrenz muss ein Arbeitgeber punkten. Zum Beispiel mit einem attraktiven Umfeld. „Die junge Generation legt heute mehr Wert auf einen abwechslungsreichen Arbeitsplatz, auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre und auf Vorgesetzte, die fördern und fordern, anstatt nur zu kritisieren“, sagt Glatthor. Dies belegt auch die aktuelle Studie „Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden“ des BIBB. Demnach erwarten die Lehrlinge vor allem qualifizierte Ausbilder, vielseitige Arbeitsaufgaben und lobende Worte bei guten Leistungen. Andreas Krewerth, Koautor der BIBB-Studie: „Insbesondere beim letzten Punkt klafft zwischen Wunsch und Wirklichkeit eine große Lücke.“

Dies bestätigt Evelyn Bechtle. Die Hamburgerin ist seit zwei Jahren ehrenamtliche Mitarbeiterin beim Senior Experten Service und kümmert sich um Auszubildende (siehe „Mehr Zeit nehmen“). Als Mentorin trifft sie sich beispielsweise regelmäßig mit einer angehenden Bürokauffrau und weiß aus deren Erzählung: „Monotone, stereotype Aufgaben unterfordern viele Auszubildende.“ Die Folge: sinkende Motivation und Leistungsbereitschaft. In manchen Fällen droht sogar der Abbruch des

Arbeitsverhältnisses. „Eine Lehre soll den Horizont des Nachwuchses erweitern, ihn vor neue Herausforderungen stellen und seine Stärken herausarbeiten“, fordert die Expertin und ergänzt, nur mit einer guten Ausbildungsqualität lasse sich das Potenzial der künftigen Fachkräfte erschließen.

Rhetorik trainieren

Ein Umstand, der auch Geschäftsführer Fischer bekannt ist. Jäger Direkt setzt etwa auf gezielte Weiterbildungsmaßnahmen, die nur indirekt mit dem Lehrberuf zu tun haben. So nimmt jeder Azubi für zehn bis 15 Tage im Jahr an Seminaren teil, die ihn in seiner Persönlichkeit stärken. Rhetoriktrainings, Umgang mit Minderheiten und Stärkung der sozialen Kompetenz stehen dann zum Beispiel auf dem Lehrplan. Jedem Neueinsteiger wird zudem ein erfahrener, pädagogisch geschulter Mitarbeiter als Pate zur Seite gestellt, der ihn mit Rat und Tat durch den Berufsalltag lotst. Auswahl, Ausbildung und Betreuung haben ihren Preis. „Pro Azubi investieren wir 20 000 bis 25 000 Euro jährlich, inklusive Gehalt“, sagt Fischer. Damit liegt Jäger Direkt weit über dem Schnitt der üblichen Investitionen. Doch der Geschäftsführer weiß: Dieses Geld ist sehr gut angelegt.

Susanne Widrat 

Evelyn Bechtle,
Azubi-Mentorin
beim Senior
Experten Service,
über das Fin-
den geeigneter
Auszubildender



„Mehr Zeit nehmen“

PROFITS: Wählen Firmen meist die passenden Azubis aus?

Bechtle: Ich denke, dass vor allem die großen Betriebe die Suche nach geeigneten Kandidaten sehr professionell angehen, wenn sie Potenzialchecks durchführen.

PROFITS: Und was ist mit den kleineren Firmen?

Bechtle: Ihnen fehlt es oftmals an ausreichenden personellen Kapazitäten und an der Erfahrung, um den idealen Azubi aus den Bewerbern herauszufiltern. Dennoch haben auch sie viele Möglichkeiten.

PROFITS: Zum Beispiel?

Bechtle: Sie sollten sich mehr Zeit für den Einzelnen im Gespräch nehmen. Und dabei darauf achten, den Bewerber reden zu lassen und nicht selbst zu viel zu erzählen. Dann stellt man schnell fest, welche Visionen und Fähigkeiten der Jugendliche hat.

PROFITS: Oft klagen die Azubis über eine langweilige Lehrzeit.

Bechtle: Das ist richtig. Es passiert vor allem dann, wenn der Betrieb keinen Lehrling, sondern eine Arbeitskraft benötigt, die sich als wichtige Stütze im Alltagsgeschäft bewährt. Dies kann und soll aber kein Azubi leisten. Wer sich als attraktiver Ausbilder präsentieren will, muss sich um seinen Nachwuchs kümmern, ihn fordern und fördern.