

# Nachwuchs durch Begeisterung

Der Bundespräsident hat die Schirmherrschaft übernommen über die Woche der beruflichen Bildung. Was aber kann der einzelne Betrieb vor Ort unternehmen, um Nachwuchs für seinen Mitarbeiterstab zu gewinnen? Der Schwerpunkt einer Vortragsreihe der Fahrzeugverbände NRW am 18. April 2018 lag auf der Frage, wie junge Menschen »ticken« und wie man sie erreicht.



René Gravendyk, Verband des Kfz-Gewerbes: »Mittlerweile wird schon von Antritts- und Fangprämien gesprochen.«

Foto: mb

**D**ie anhaltend gute Konjunktur verschärft den Fachkräftemangel. Der Personalmarkt sei heute ein Nachfragemarkt, stellte René Gravendyk vom Verband des Kfz-Gewerbes in der Anmoderation des Tages fest. Mittlerweile wird schon von Antritts- und Fangprämien gesprochen. In einer Umfrage der Industrie- und Handelskammer gaben 40 Prozent der Firmen an, der Fachkräftemangel sei ihr größtes Problem.

Auch die Fahrzeugbranchen haben mit dem Thema zu tun, wenn sie auch die Einäugigen unter den Blinden sind. Kfz, Landmaschinen und das Zweiradgewerbe finden noch Bewerber, das Feld wird aber heterogener. Ein Bewerber für eine Lehrstelle muss nicht mehr direkt von der Schule kommen, hat vielleicht zwischendurch einiges andere gemacht und ist schon Mitte zwanzig. Ohnehin gibt es kaum noch Hauptschulabgänger, der Abiturientenanteil steigt kontinuierlich und das Studium scheint dann das Maß der Dinge zu sein.



Jörg Flachowsky von Jungvornweg: »Der Generation Z ist die Work-Life-Separation wichtiger als die große Karriere.«

Foto: Felix Lindhorst

## Jörg Flachowsky: Wie ticken Jugendliche?

Wie ticken Jugendliche und was bedeutet das für meinen Betrieb? Jörg Flachowsky, Gründer und Geschäftsführer der Jungvornweg GmbH Kinder- und Jugendkommunikation in Dresden, weiß selbst als Spezialist nicht, wie genau sich das Kommunikationsverhalten von Jugendlichen in den nächsten Jahren noch verändern wird, denn jugendliche Lebenswelten ändern sich rasant wie nie zuvor.

Flachowsky unterscheidet zwischen verschiedenen Generationen: der Nachkriegsgeneration, der Generation X, die ehrgeizig und materialistisch war, der technologiegläubigen Generation Y und der aktuellen Generation Z, die wieder andere Wertvorstellungen hat. Virtuelle Kontakte werden mit Live-Kontakten gleichwertig gepflegt. Digitale Technik ist selbstverständlich, Diskussion, Kommentare und Austausch finden im Netz statt. Es wird mehr verglichen und hinterfragt, es ist eine neue Werthaltung erkennbar.

Die Generation Z will unabhängig sein, ist neugierig, offen und strebt nach dem bestmöglichen Mix aus Arbeit und Freizeit. Der Wert der Arbeit nimmt wieder etwas ab, Karriere und Gehalt sind nicht so wichtig wie das Arbeitsumfeld, beispielsweise Arbeitszeitmodelle und Freiheit. Es gibt den Vorwurf an diese neue Generation, dass emotionale

Bindungen abnehmen. Aber letztlich stellt sie die freie Entfaltung in den Vordergrund und will weniger Risiko eingehen. Auch ständige Erreichbarkeit wird nicht gern gesehen. Im Sinne einer Work-Life-Separation wird Führungsverantwortung zusehends unattraktiver. Ein Handyverbot im Betrieb wird als unzeitgemäß angesehen. Die Bewerber kennen die demografische Entwicklung und daraus folgend ihren Wert.

Flachowsky leitet aus all dem ab, dass die Pflege der Arbeitgeber-Marke sehr viel wichtiger werde als bisher. Man müsse auf den einzelnen Azubi mehr eingehen, mehr Aufwand für ihn treiben – und zuhören, was er für Vorstellungen habe.

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

„Generation Z und die Kommunikation von morgen“

jungvornweg

für

FACHBEREICH KRAFTFAHRZEUGE

VERBAND DER KRAFTFAHRZEUGE NRW

Grafik: Flachowsky

## Harald Schoelen: Triaes Studium in Mönchengladbach

Der Prodekan der Hochschule für Wirtschaftswissenschaften Niederrhein in Mönchengladbach, Harald Schoelen, stellte nüchtern fest: Manche Alterskohorten seien 30 Prozent kleiner als früher und 65 Prozent von ihnen gingen zur Hochschule. Zur Hochschule gehen und zugleich sein Spektrum vergrößern durch das Erlernen eines Handwerksberufs, das ist das Ziel des trialen Studiengangs. »Wir nehmen nahezu alle Gewerke auf«, sagte Schoelen. Eine Kfz-Klasse ist angedacht, da kann das Thema Zweirad nicht weit sein.

In den ersten fünf Semestern gibt es das bekannte Wechselspiel zwischen Berufsschule und Betrieb, ergänzt





um das Studium am Freitagnachmittag und Samstag. Dafür muss der Arbeitgeber natürlich Freiräume lassen. Nach zweieinhalb Jahren wird die Gesellenprüfung abgelegt. Dann verbringt der Student ein Jahr im Betrieb und studiert BWL mit Schwerpunkt Handwerk. Danach geht er zur Meisterschule über, in der er aber nur drei statt der üblichen vier Module ablegen muss, da ihm das BWL-Studium anerkannt wird. Nach dem zehnten Semester legt er sowohl die Bachelor- als auch die Meisterprüfung ab.

»Ein Rechtsanwalt fängt mit 32.000 Euro Jahresgehalt an, ein Fliesenleger kann aber bis zu 100.000 Euro im Jahr verdienen«, wirbt Schoelen für die triale Lösung. Jedenfalls ist man nach diesem Studiengang qualifiziert für Führungsaufgaben im Handwerk bis zur Inhaberschaft. Arbeitgeber, die ihren Azubis diesen Studiengang anbieten, heben sich damit von der Masse ab und bekommen deshalb die besten Leute. Und noch etwas betonte Schoelen: »Wir haben keinen Numerus clausus und kein Kontingent, nehmen also im Prinzip jeden Bewerber.«

[www.hs-niederrhein.de](http://www.hs-niederrhein.de)



**Gero Hesse, Territory Embrace:** »Stellensuche läuft fast nur online. Jugendliche nehmen Videos am stärksten wahr. Arbeitgeber sollten sich authentisch darstellen.«

Foto: Felix Lindhorst

### Gero Hesse, Territory Embrace: So finde ich Azubis

Wie gewinnt man heute Auszubildende? Und damit ist nicht die Frage gemeint, wie man als Arbeitgeber im Bewerbungsgespräch überzeugend »überkommt«, sondern es wird früher angesetzt: Wo suchen die Interessenten Ausbildungsangebote? Sicherlich nicht im Stellenteil der Tageszeitung, sondern ganz überwiegend digital. Der Arbeitgeber müsse also mit seinem Ausbildungsangebot digital auffindbar sein, sagte Gero Hesse, Geschäftsführer von Territory Embrace in Bochum. Und die eigene Website

müsse responsiv gestaltet sein, weil 80 Prozent der jungen Menschen solche Angebote auf dem Smartphone checken würden.

So banal es klingt: Das fängt bereits mit der eigenen Website an. Dort müssen Stellen ausgeschrieben werden. Präsenz in sozialen Netzwerken will dagegen gut bedacht sein. »Dass Social Media umsonst sind, stimmt halt nicht«, warnte der Referent. Die Betreuung der Auftritte auf solchen Plattformen erfordere Ressourcen. Wenn man sich die begrenzte Reichweite ansehe, die manche Betriebe beispielsweise bei Instagram erreichten, dann sei das Kosten-Nutzen-Verhältnis fragwürdig. Das Investment höre nie auf.

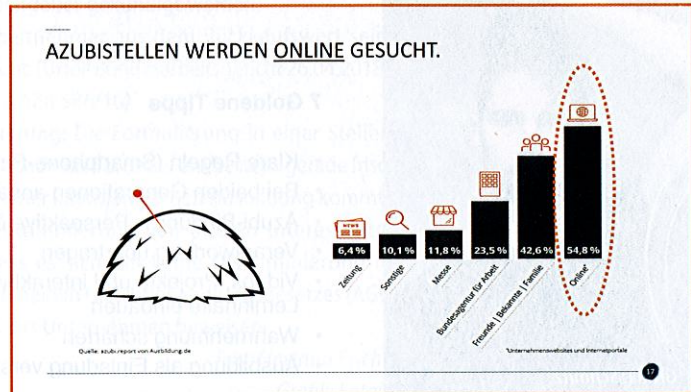
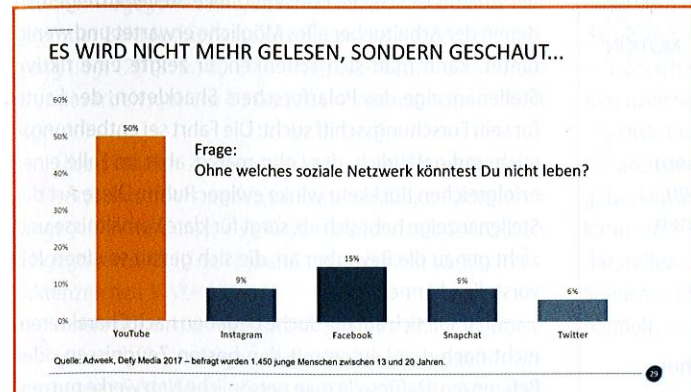
Duzen, scherzen, Wodka trinken: Soll man im Netz eine lockere Betriebsatmosphäre herausstreichen? Besser ist es, dem Interessenten nichts vorzuspielen, was in der Wirklichkeit nicht so ist. Ein Video, in dem sich die Firma vorstellt, ist aber immer eine gute Idee, denn junge Leute nehmen Videos sehr stark wahr – sie können auf Youtube am wenigsten verzichten – und sich so ein besseres Bild von ihrem Unternehmen machen. Das Video sollte aber professionell gemacht sein und das kostet schnell 1.500 Euro. »Wenn ich dann 363 Aufrufe habe, stellt sich wieder die Sinnfrage.«

Jedenfalls suchen 80 Prozent der Bewerber ihre Stellenangebote über das Smartphone. Die von Hesse geführte Firma hat mit Erfolg die Seite Ausbildung.de als Marktplatz Nummer eins für angebotene Ausbildungsstellen etabliert, deutlich vor Plattformen wie Aubiplus.

Bei der Auswahl der Bewerber sollte man weniger auf das Zeugnis achten. »Wichtiger als Noten ist die Frage, ob der Bewerber zu Ihrer Firmenkultur passt.«

[www.territory.de](http://www.territory.de)  
[www.ausbildung.de](http://www.ausbildung.de)

Grafiken/Foto: Hesse







**Claudia Schmitz, Intercommotion:** »Bei der Wissensvermittlung muss man die abnehmende Aufmerksamkeitsspanne der jungen Leute berücksichtigen: Kleine Informationshäppchen, interessant aufbereitet.«

Foto: Felix Lindhorst

### **Claudia Schmitz, Intercommotion: Umgang mit neuer Azubi-Generation**

Zur Frage des Ausbildungsabbruchs sagte Claudia Schmitz, Gründerin einer Weiterbildungsagentur, die Quote liege zwar alles in allem bei 24 Prozent, man könne dem Abbruch aber vorbeugen. Betriebe sollten unbedingt Praktika anbieten, damit man sich gegenseitig intensiver, aber noch unverbindlich kennen lerne. Dann wisse der Praktikant, ob er sich eine Ausbildung in diesem Unternehmen vorstellen könne. Außerdem bestimmt das Umfeld des Azubis mit, ob dieser die Ausbildung abschließt oder abbricht; das Umfeld muss ihn stärken und dazu anhalten, schwierige Phasen durchzustehen.

Umgekehrt müssen Ausbilder sich von einem hierarchischen Rollenverständnis lösen und sozialpädagogisch adäquat auf Auszubildende einwirken. »Azubi entlarvt Ausbilder«, etwa, weil dieser selbst Lücken in der Fachkompetenz hat, das kommt auch nicht gut an. Der Ausbilder wird als »Versorger« zum erfolgreichen Abschluss gesehen. Und der Auszubildende will keine billige Arbeitskraft sein, für dessen Weiterentwicklung der Arbeitgeber nichts tut.

Ausbilder müssten zudem bedenken, dass die Aufmerksamkeitsspanne junger Menschen immer kürzer werde, und ihnen das erforderliche Wissen in kleineren Häppchen servieren. Zusätzliche Motivation und bessere Einblicke in die Zusammenhänge gewinnt der Nachwuchsmechaniker durch Einbindung, indem man ihn beispielsweise auch bei Messebesuchen mitnimmt.

Bewährt hat sich auch, Auszubildende in die Schulen zu schicken als Botschafter ihres Betriebs und Ausbildungsgangs, ja der Ausbildung überhaupt. Engagierte Azubis erstellen auch Videos über ihren Alltag im Ausbildungsbetrieb und vermitteln damit ihren Altersgenossen einen hervorragenden Einblick, zumal die junge Generation für Videos besonders aufnahmebereit ist. Eine Ausbildung wird auch dadurch attraktiver, wenn man mal für ein paar Wochen in einen anderen Betrieb geschickt wird, mit dem man vielleicht kooperiert. Mancher Azubi fand es danach im eigenen Betrieb noch schöner, auch wenn das natürlich nicht primäres Ziel des Blicks über den Tellerrand ist.

Schließlich ist auch der Umgang mit den Nachwuchskräften zu überdenken. Durch Kritik werden sie verschreckt und können diese nicht einordnen. Kritik muss konkret und nachvollziehbar sein und es muss deutlich werden, dass nicht plötzlich alles schlecht ist, nur weil ein einzelner Punkt moniert wird.

Der Ausbilder muss auch verstehen, dass es noch nichts Schlechtes bedeuten muss, wenn der Auszubildende sein Smartphone hervorholt. Möglicherweise will er sich nicht von der Arbeit ablenken oder chatten, sondern eine Information abrufen im Zusammenhang mit dem Arbeitsauftrag. Die generelle Parole »Handy aus« ist in der heutigen Zeit nicht mehr haltbar.

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

### **Armin Trost: Erfolgreich Mitarbeiter finden und binden**

**Professor Armin Trost:** »Mitarbeiter entwickeln sich meistens so, wie der Arbeitgeber es durch seine Prämissen vorgibt.«

Foto: Archiv Trost



Armin Trost ist Professor für Personalmanagement an der Business School der Hochschule Furtwangen und stellt Menschen über Systeme. Wo Menschen zusammenpassen würden (und zur Aufgabe), dort gedeihe etwas. Doch schon der Anfang ist schwer. Konventionelle Stellenanzeigen, in denen der Arbeitgeber alles Mögliche erwartet und wenig bietet, kann man sich schenken. Er zeigte eine fiktive Stellenanzeige des Polarforschers Shackleton, der Leute für sein Forschungsschiff sucht: Die Fahrt sei entbehrungsreich und gefährlich, der Lohn mäßig, aber im Falle einer erfolgreichen Rückkehr winke ewiger Ruhm. Diese Art der Stellenanzeige hebt sich ab, sorgt für klare Verhältnisse und zieht genau die Bewerber an, die sich genau so einen Job vorstellen können.

Man soll sich auf die Suche begeben nach Charakteren, nicht nach den Leuten mit den besten Zeugnissen oder Referenzen. Dafür solle man persönliche Netzwerke nutzen,



Grafik: Schmitz

INTER  
COM  
MOTION

#### **7 Goldene Tipps**

- Klare Regeln (Smartphone-Pausen)
- Bei beiden Generationen ansetzen
- Azubi-Bindung – Perspektive öffnen
- Verantwortung übertragen
- Videos, Projekte und interaktive Lerninhalte einbauen
- Wahrnehmung schärfen
- Ausbildung als Einladung verstehen



stark auf Empfehlungen aus den eigenen Reihen setzen. »Sieben Empfehlungen führen zu drei Einstellungen«, lautet Trosts Formel. Eine Aktion »Azubis werben Azubis« kann er sich sehr gut vorstellen.

Nach der Einstellung eines Mitarbeiters aber wird es richtig interessant, wenn es um den Umgang geht. »Sind Sie in erster Linie Boss?«, fragte Trost. Je nach der Haltung, die der Chef vorgibt, entwickeln sich auch die Mitarbeiter und Azubis. Die Grundfrage ist: Traut man den Mitarbeitern oder nicht? Die einen Arbeitgeber sehen in Mitarbeitern grundsätzlich die Neigung, möglichst wenig zu arbeiten und den Chef gegebenenfalls auszutricksen, halten sie an der kurzen Leine und überwachen sie. Die anderen Chefs sehen grundsätzlich das Gute im Menschen und ermutigen und fördern ihre Mitarbeiter.

»So viel ist sicher: So wie der Chef darüber denkt, so verhält er sich auch und in diese Richtung entwickeln sich die Mitarbeiter.« Als Beispiele für pessimistische versus

### Theorie X

Der Mensch scheut Arbeit und ist von Natur aus faul

Mitarbeiter leisten nur dann etwas, wenn man sie zwingt, anweist, kontrolliert

Menschen vermeiden Verantwortung, wollen geführt werden und streben nach Sicherheit

### Theorie Y

Arbeit und Anstrengung sind so natürlich wie Spielen oder Sport

Menschen zeigen Eigeninitiative, wenn sie sich einem Ziel verpflichten und den Sinn darin erkennen

Menschen wollen sich von Natur aus verwirklichen und suchen nach Verantwortung

optimistische Menschenbilder stellt er einander gegenüber die Drogerie-Könige Anton Schlecker und Götz Werner (DM), oder Papst Franziskus und seinen Vorgänger Benedikt.

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

Text: Michael Bollschweiler

## Kurztipps für Unternehmer

**1 Arztbesuch:** Ein Arbeitnehmer muss versuchen, seine Arztbesuche außerhalb der Arbeitszeit zu legen. Ein vom Arbeitgeber zu bezahlendes unverschuldetes Arbeitsversäumnis liegt erst dann vor, wenn der Arzt auf die Terminwünsche des Arbeitnehmers nicht eingehen will beziehungsweise eingeht. (Urteil Landesarbeitsgericht Niedersachsen 08.02.2018, Aktenzeichen 7 Sa 256/17)

**2 Strafbare Handlungen,** auch außerhalb des Arbeitsbereichs, können die fristlose Kündigung eines Mitarbeiters zur Folge haben. Voraussetzung hierfür ist, dass die Eignung oder Zuverlässigkeit des Arbeitnehmers danach nicht mehr gegeben ist. Dabei sind die Art und Schwere des Delikts, die konkret nach dem Arbeitsvertrag geschuldete Tätigkeit und die Stellung im Betrieb zu berücksichtigen. (Urteil Landesarbeitsgericht Düsseldorf 12.04.2018 – Aktenzeichen: 11 Sa 319)

**3 Überstunden 1:** Die Klausel im Arbeitsvertrag, nach der im vereinbarten Gehalt bereits zu leistende Überstunden abgegolten sind, ist nur wirksam, wenn das Gehalt über der Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung liegt (2018: 6.500 Euro West, 5.800 Euro Ost). (Urteil Bundesarbeitsgericht 17.08.2011 – Aktenzeichen 5 AZR 406/10)

**4 Überstunden 2:** Wenn im Arbeitsvertrag vereinbart wird, dass Überstunden im Gehalt enthalten sind, muss angegeben werden, wie viele Überstunden mit dem Gehalt abgegolten sind. (Urteil Bundesarbeitsgericht 16.05.2012 – Aktenzeichen 5 AZR 331/11)

**5 Homeoffice:** Auch bei einem Homeoffice hat der Arbeitgeber dafür zu sorgen, dass die Arbeitsschutzbestimmungen eingehalten werden. Unter Umständen muss

er sogar einen Teil der Mietnebenkosten übernehmen. Ein Homeoffice ist eine Betriebsstätte des Arbeitgebers, auf die ein Mitarbeiter nur im Ausnahmefall einen Rechtsanspruch hat (zum Beispiel Tarifvertrag).

**6 Fortbildung:** Eine Arbeitsvertragsklausel, nach der der Mitarbeiter an den Fortbildungskosten beteiligt wird, wenn er frühzeitig das Unternehmen verlässt, ist nur wirksam, wenn der Arbeitnehmer durch die Fortbildung auch Vorteile auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt hat. (Urteil Bundesarbeitsgericht 19.01.2011 – Aktenzeichen 3 AZR 621/08)

**7 Direktversicherung** eines Arbeitnehmers ist als Teil seiner Altersversorgung zu sehen. Daher kann sie nicht vom Arbeitgeber gekündigt werden, damit der Arbeitnehmer aus dem Rückkaufswert seine Schulden bedient. (Urteil Bundesarbeitsgericht 26.04.2018 – Aktenzeichen 3 AZR 586/16)

**8 Diskriminierung:** Die Formulierung in einer Stellenausschreibung, wonach ein Bewerber am besten »gerade frisch gebacken aus einer kaufmännischen Ausbildung kommt«, kann eine Diskriminierung von älteren Interessenten darstellen. Dass es sich um keine Diskriminierung im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) handelt, muss das Unternehmen beweisen.

Text: Hartmut Fischer

Grafik: Fotolia

