

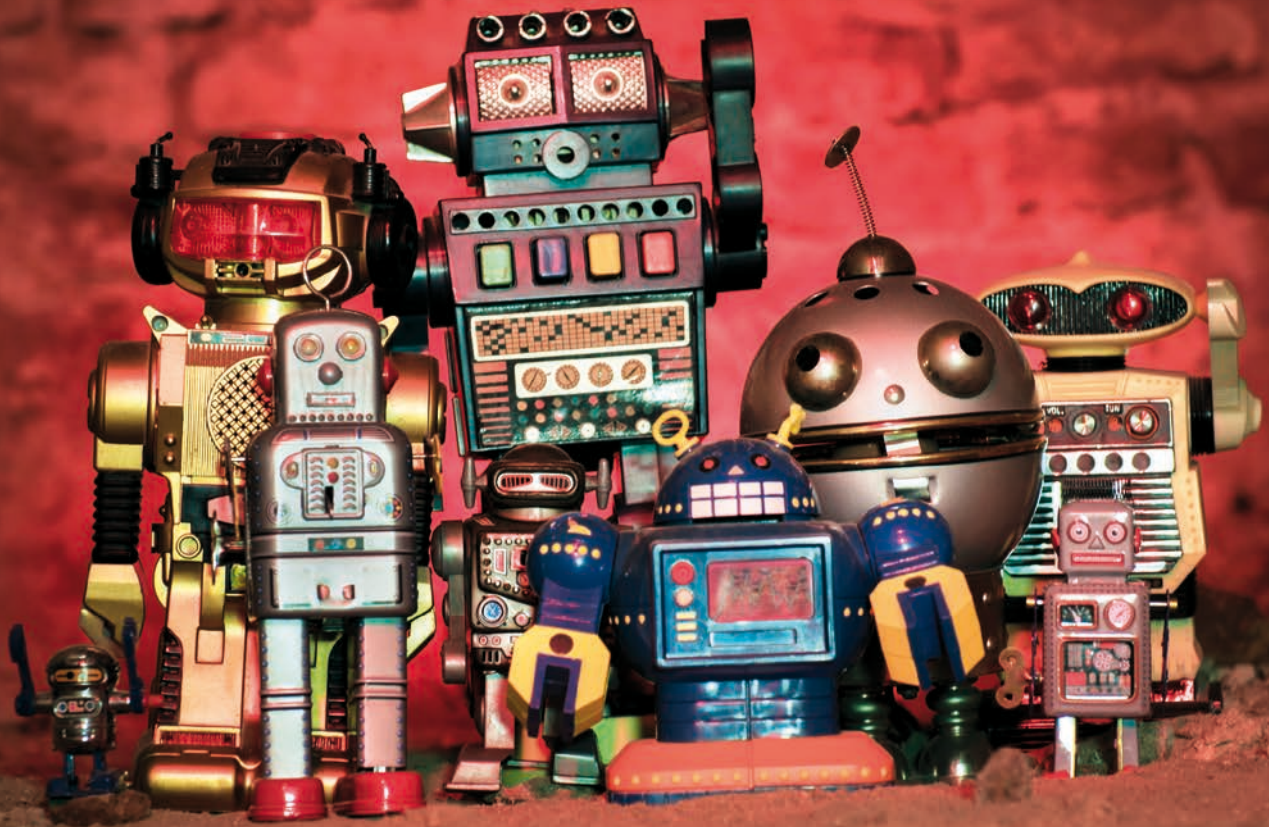


Foto: photocase / complice

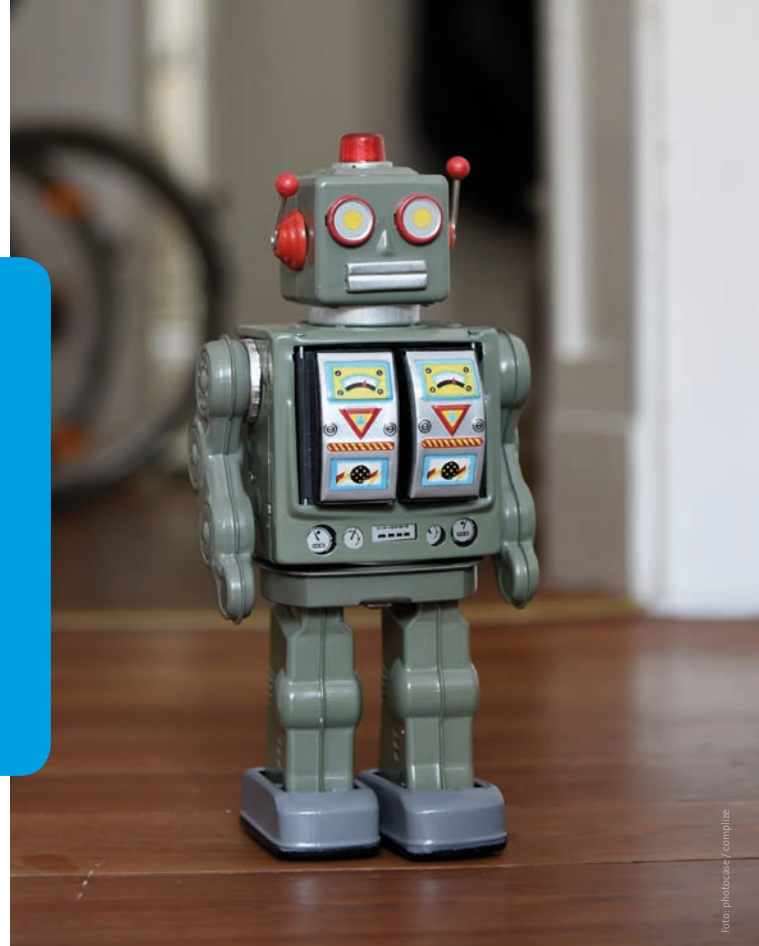
MISSION ZUKUNFT

AUSBILDUNGSSTRATEGIE IST TEIL DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

„Houston, wir haben ein Problem!“. Wäre Ausbildung eine Mondmission wie Apollo 13, müsste manch ein Unternehmen wohl diesen legendären Funkspruch zur Kontrollstation senden. Denn in vielen Firmen sind Ausbilder eher Spielball als Gestalter. Zwischen den Anforderungen von Kammern, Berufsschulen, Azubis und Fachabteilungen zerrieben, aber auch dem Phlegma alter Gewohnheiten verfallen, bleibt strategische Ausbildungsplanung zu häufig auf der Strecke.



WELCHE BERUFE WERDEN IN DEN KOMMENDEN JAHREN UND JAHRZEHNEN WIRKLICH GEBRAUCHT UND WELCHE STERBEN AUFGRUND DER DIGITALISIERUNG AUS?



Bei der Wahl des Ausbildungsplatzes fragten sich Jugendliche früher: Ist das ein zukunftssicherer Beruf? Dieser Aspekt ist zwar für den Werdegang des Einzelnen weiterhin relevant, doch auch Unternehmen müssen sich heute fragen: Wie zukunftssicher sind wir in der Ausbildung aufgestellt? Sind wir vorbereitet auf die Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte?

Es gilt, die Ausbildungsarbeit im eigenen Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. Stichworte, die zu jedem Check-up „Zukunftssichere Ausbildung“ gehören, sind:

DIGITALISIERUNG

Industrie 4.0 ist in aller Munde. Digitalisierung ist aber nicht nur eine Frage der effizienteren Arbeitsabläufe. Wenn aus Industrie 4.0 schließlich Ausbildung 4.0 werden soll, müssen auch die Ausbilder digital fit genug sein, um die „Generation R“ (siehe Info S. 13) anzuleiten. Die um die Jahrtausendwende Geborenen nutzen als „Digital Natives“ Snapchat, Instagram und YouTube so selbstverständlich wie die Generation ihrer Eltern und Großeltern den Fernseher eingeschaltet hat. Wenn sich die junge Generation in einer Ausbildungssituation wiederfindet, in der anstatt des papierlosen Büros Umlaufmappen den Alltag bestimmen, löst das Befremden und im schlimmsten Fall Demotivation aus.

Eine gute Gelegenheit für Ausbildungsbetriebe, auch die eigenen Abläufe zu hinterfragen: Sind unsere Arbeitsmittel und -methoden noch zeitgemäß? Müssen Azubis heute wirklich mit Tabellenbuch und spitzem Bleistift durchs Unternehmen marschieren oder wäre ein Tablet nicht nur jugendgerechter, sondern auch effizienter für die Arbeitsorganisation? Die digitale Generation dort abzuholen, wo sie zu Hause ist, fördert die Identifikation junger Leute mit ihrer Ausbildung. Umgekehrt könnte dies auch einen Modernisierungsschub für den Betrieb bedeuten – und nicht zuletzt eine Chance für ältere Ausbilder, medial auf der Höhe der Zeit zu bleiben.

KULTURELLE KOMPETENZEN

Um die Herausforderungen, die die Globalisierung mit sich bringt, kommt kein Unternehmen herum, auch kleinere und mittlere nicht. Wer im (internationalen) Wettbewerb mithalten will, braucht Mitarbeiter, die nicht nur fachlich top sind, sondern auch kulturelle und sprachliche Kompetenzen mitbringen.

Zwei Beispiele: Firma X will auf dem russischen Markt expandieren, hat aber kaum Fachkräfte, die sich mit den Gepflogenheiten des Landes auskennen. Diese Lücke lässt sich mittelfristig schließen, wenn vermehrt Russlanddeutsche und Spätaussiedler aus den Ländern der (ehemaligen) GUS-Staaten für eine Ausbildung gewonnen werden. Oder Firma Y, die ihre Geschäftsbeziehungen im arabischen Raum intensivieren will. Hier können Azubis mit Migrationshintergrund eine Brücke schlagen. Ein solches Integrationsprogramm nützt allen Beteiligten und löst nicht nur die konkreten Kommunikationsprobleme eines Unternehmens auf ausländischen Märkten, sondern begegnet auch dem zunehmenden Mangel an geeignetem Personal. Denn mit diesen neuen Azubi-Zielgruppen vergrößert sich das Feld des (potenziellen) Fach- und Führungskräftenachwuchses.

DEMOGRAFISCHER WANDEL

Apropos Fachkräftemangel: Durch die Überalterung der Gesellschaft werden in den kommenden zwei Jahrzehnten viele Branchen mehr Altersaustritte verzeichnen. Zudem fallen durch Automatisierung und Digitalisierung künftig viele Stellen weg. Die Entwicklung schreitet rasanter voran, als manch einem Personalier lieb sein kann, daher gilt es zu prüfen: Stimmen die Planzahlen im Personalbereich noch? Was braucht das Unternehmen in Zukunft? Wenn Ausbildungsplanung mit der gesamten Unternehmensstrategie verzahnt ist, eröffnen sich neue Wege.

Ein Beispiel ist die Seniorenausbildung 50+, die eine Frankfurter Online-Bank anbietet. Für viele Schulabgänger ist die Banklehre nur eine Grundlage für ein anschließendes Wirtschaftsstudium

GENERATION R

Nach der Generation Y der zwischen 1985 und 2000 Geborenen haben Trendforscher die Generation Z ausgerufen. Sie hat in den „Nullerjahren“ ihre ersten Schritte in die (digitalisierte) Welt gemacht. Klaus Hurrelmann, einer der führenden deutschen Jugendforscher, hält jedoch den Begriff Generation R wie relaxed für treffender. Der Co-Autor der aktuellen Shell-Jugendstudie sieht die heutigen Teenager vor dem Hintergrund einer guten wirtschaftlichen Lage, die sie optimistischer und entspannter in die Zukunft blicken lässt. Er prognostiziert eine experimentierfreudige Generation, die an Politik und Gesellschaft partizipieren will, dies aber vor allem über die sozialen Medien tut.

– nach der Ausbildung sind sie weg. Die Identifikation der „Spätberufenen“ mit dem Unternehmen ist aber wesentlich höher, denn ältere Azubis suchen kein Sprungbrett, sondern eine dauerhafte Perspektive im Ausbildungsbetrieb und bleiben ihm noch mindestens 15 Jahre erhalten. So wird aus einem personalpolitischen Investment eine langfristige Lösung, die auch dem Unternehmen mehr Planungssicherheit verleiht.

AKADEMISIERUNG

Die Universitäten und Fachhochschulen platzen aus allen Nähten, während Unternehmen händeringend nach geeigneten Auszubildenden suchen. Das Image von Lehrberufen ist seit Jahren im Sinkflug, was also ist zu tun?

Einige Beispiele aus der Praxis zeigen interessante Ansatzpunkte, die über die üblichen Werbekampagnen hinausgehen: So wie die Gmünder Wissenswerkstatt eule, in der sich Kommune, Bildungsträger und Unternehmen zusammengeschlossen haben (siehe *wir* Ausbilder Sonderausgabe 1/2016 S. 31). Dort werden Technikkurse für Kinder und Jugendliche organisiert, um sie für bestimmte Berufsfelder zu begeistern. Oder: Ein baden-württembergischer Weltmarktführer in der Vakuumtechnik bietet Jugendlichen ein Freiwilliges Ökologisches Jahr an. Oder: die Bildungspartnerschaften eines Armaturenherstellers aus dem Schwarzwald, der in Kooperation mit Schulen in seiner „Talentschmiede“ Workshops und Projektstage veranstaltet.

AUSBILDERQUALIFIZIERUNG

Auch die Ausbildung selbst muss sich in einigen Bereichen einer Frischzellenkur unterziehen, wenn sie zukunftssicher aufgestellt sein will. Dazu gehört sicherlich der schon erwähnte Einsatz digitaler Medien, aber auch die didaktische Schulung der Ausbilder. Neue Lehr- und Lernmethoden, die mehr bieten, als dem Ausbilder über die Schulter zu schauen, sind dringend angezeigt. Die Qualifizierung und Weiterentwicklung von Auszubildenden zu gewährleisten, ist Aufgabe der Ausbildungsleitung. Damit das geschehen kann, braucht es aber eine entsprechende Rücken- deckung von der Geschäftsleitung. Ausbildung zu verbessern, heißt auch, sich auf das sehr unterschiedliche Niveau der Azubis einzustellen. Der Wettbewerb um den Unternehmensnachwuchs führt dazu, dass vermehrt Bewerber einen Ausbildungs-

vertrag bekommen, die früher nicht unbedingt ausgewählt worden wären. Diese Kandidaten brauchen eine besondere Begleitung, die neben der fachlichen und didaktischen Ebene auch gewisse sozialpädagogische Kompetenzen erfordert. Am anderen Ende der Fahnenstange stehen die „Überflieger“, für die die Ausbildung interessant genug gestaltet werden muss, um sie für eine anschließende Übernahme zu gewinnen. Dieser Spagat zwingt die Ausbildungsleitung, sich etwas einfallen zu lassen, was alle Azubis angemessen einbindet. Beispiele dafür sind Mentoring- oder Patenschaftsprogramme, Fortbildungsangebote zu Themen jenseits des Berufsschullehrplans, personalisierte Ausbildung oder Incentives und Teambuilding-Tage für Azubis.

BERUFE MIT ZUKUNFT

Zu guter Letzt eine ketzerische Frage: Bilden Sie für die Zukunft Ihres Unternehmens aus oder für die Kammern? Wer strategisch ausbilden will, muss immer wieder prüfen: Welche Berufe werden in den kommenden Jahren und Jahrzehnten wirklich gebraucht und welche sterben aufgrund der Digitalisierung aus? Ist es sinnvoll, weiterhin Kaufleute für Büromanagement auszubilden, obwohl Industriekaufleute variabler einsetzbar sind und das Sekretariat im Jahr 2030 sowieso ganz anders funktionieren wird als heute? Werden Industriemechaniker noch gefragt sein oder eher hybride Berufe wie Mechatroniker? Um diese Fragen zu beantworten, lohnt sich eine Bestandsaufnahme unter den „Kunden“ der Ausbildungsleitung, das heißt den Führungskräften in Produktion, Vertrieb und Verwaltung des Unternehmens.

Für viele Mitarbeiter in den Fachabteilungen ist Ausbildung eine lästige Pflicht, weil sie für vier Wochen einen Azubi zugewiesen bekommen, der für sie zunächst nur zusätzliche Arbeit bedeutet. Anders sieht es aus, wenn der Azubi drei Monate in einer Abteilung eingesetzt wird, da er dann für Entlastung sorgen kann. Mehr Abstimmung mit den Fachkräften über den tatsächlichen Bedarf in ihren Bereichen schafft für alle Seiten eine befriedigendere Situation. Denn auch der Azubi ist motivierter, wenn er sich gebraucht fühlt.

FAZIT

Operativ ist die Ausbildung meist gut geregelt, strategisch jedoch häufig ein Blindflug. In vielen Betrieben mangelt es schlicht an dem Bewusstsein, dass Ausbildung ein strategischer Faktor in der Unternehmensentwicklung ist. Deshalb der Appell: Prüfen Sie als Verantwortliche, wie es um die Zukunftssicherheit Ihres Ausbildungsberichts bestellt ist! Und schaffen Sie als Geschäfts-führung Strukturen, die die Ausbildung in die gesamte Unternehmensentwicklung einbezieht.



JOSEF BUSCHBACHER

Herausgeber von „wirAUSBILDER“.
Berater und Coach mit jahrelanger Erfahrung als Ausbilder. Gesellschafter der Smadias – Deutsche Ausbilderakademie.