

NACHBESSERUNG DER AUSBILDUNGSREIFE DURCH BETRIEBE¹

Nicole Stab | Christoph Herbrig | Winfried Hacker

1. EINLEITUNG

Auszubildende sind die Fachkräfte von morgen und leisten einen erheblichen Beitrag zum zukünftigen Unternehmenserfolg. Unternehmen können sich motivierte, im eigenen Betrieb erprobte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die betriebliche Berufsausbildung sichern. Jedoch fehlen in strukturschwachen Regionen zunehmend leistungsstarke Jugendliche. Sie wandern in attraktivere Regionen ab und Leistungsschwächere bleiben. Regionale kleine und mittelständische Unternehmen werden deshalb zukünftig vor die Herausforderung gestellt, diese leistungsschwächeren Jugendlichen erfolgreich auszubilden. Die Unternehmen müssen sich den Fragen stellen, ob das gelingen kann und welche Bedingungen geschaffen werden müssen, um leistungsschwächere Auszubildende erfolgreich zu fördern.

In Zusammenarbeit mit einem sächsischen Unternehmen der Metallverarbeitung wurden bewährte betriebliche Strategien der Ausbildungsförderung zusammengefasst sowie weitere Verbesserungsmöglichkeiten im Hinblick auf leistungsschwächere Auszubildende diskutiert und aufbereitet.

2. SITUATION

In Sachsen verließen im Jahr 2009 dreizehn Prozent weniger Absolventen die Schule als im Jahr 2008. Aussagen des Statistischen Landesamtes des Freistaates Sachsen zufolge werden sich „bis 2011 [...] im Vergleich zu 2007 die Absolventenzahlen halbieren“ (Scheibe 2008, 117) und dementsprechend werden auch die Bewerberzahlen um Ausbildungsplätze rückläufig sein. Die Situation in Sachsen ist ähnlich der gesamtdeutschen Ausbildungsproblematik. Auch hier wird von einem starken Rückgang bei neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen im Jahr 2009 berichtet. Im Berufsbildungsbericht 2010 wird dargestellt, „[...] dass die Zahl der ausbildungsinteressierten Jugendlichen als Folge der demografischen Entwicklung in den nächsten Jahren weiter sinken wird. Was jetzt zu einer vorübergehenden Entlastung am Ausbildungsmarkt führt, kann in den kommenden Jahren ein ernsthaftes Nachwuchsproblem darstellen“ (BMBF 2010, 9). In Ostdeutschland ist dieser Zustand bereits eingetreten.

Zur sinkenden Anzahl von Jugendlichen kommt erschwerend hinzu, dass ein steigender Anteil von Hauptschulabgängern nur bedingt ausbildungsfähig ist. Das geht zurück auf einen fehlenden oder häufig schlechten Abschluss, insbesondere mit Defiziten in den MINT-Fächern². Solides Können in diesen Bereichen ist für gewerblich-technische Berufe unerlässlich.

Diese Situation führt zu einem absehbaren Fachkräftemangel der Unternehmen, da durch unbesetzte Ausbildungsstellen der Bedarf an Fachkräften langfristig nicht gedeckt werden kann. 2004 konnten beispielsweise neun Prozent der Unternehmen in den neuen Bundesländern und sechzehn Prozent der Unternehmen in den alten Bundesländern nicht alle angebotenen Stellen besetzen; dies entspricht ungefähr jedem zehnten Stellenangebot, das unbesetzt blieb. Anhand der neuesten Erhebungen des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) zur betrieblichen Ausbildung wird deutlich, dass insbesondere in den östlichen Bundesländern dreißig Prozent der Unternehmen ihre Ausbildungsstellen nicht besetzen können; dies betrifft vor allem Unternehmen aus dem Handwerk (vgl. Gericke / Krupp / Troltsch 2009).

Gericke und Kollegen (2009) schildern, dass Betriebe die Ursachen für nichtbesetzte Ausbildungsstellen vor allem im mangelnden Leistungsvermögen und in unzureichenden schulischen Kenntnissen der Jugendlichen sehen. In diesem Zuge fällt häufig der Begriff der „mangelnden Ausbildungsreife“ (Bundesagentur für Arbeit, 2009). Doch beschreiben die Autoren des Weiteren auch betriebliche Ursachen, die unbesetzte Ausbildungsstellen bedingen, wie:

- ein relativ kurzfristiges, wenig geplantes Angebot an Ausbildungsstellen,
- ein einseitiges Anwerbe- und Auswahlverhalten seitens der Unternehmen,
- eine Beschäftigungsstruktur mit einem hohen Anteil un- oder angelernter Mitarbeiter,
- mangelnde Übernahmeabsichten von Auszubildenden,
- eine mangelnde Attraktivität oder Bekanntheit von Ausbildungsberufen (vgl. Gericke / Krupp / Troltsch 2009).

Im Folgenden wird am Beispiel eines sächsischen Unternehmens der Metallverarbeitung dargestellt, wie die derzeitige betriebliche Berufsausbildung organisiert ist und welchen künftigen Herausforderungen sich das Unternehmen stellen muss.

3. PRAXISBEISPIEL

Das Beispiel-Unternehmen ist Fertiger für Präzisions-(CNC-)drehteile und -baugruppen für verschiedene Branchen. Es verfügt dementsprechend über eine breite Palette an kapitalintensiven Maschinen. Im Unternehmen sind insgesamt circa hundert Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen bildet bereits seit seiner Gründung in den 1960er Jahren kontinuierlich Auszubildende aus. Derzeit werden pro Jahr circa zwei bis vier Auszubildende zum Zerspanungsmechaniker ausgebildet. Die Ausbildung dauert 3,5 Jahre und findet wechselseitig an den Lernorten Unternehmen und Berufsschule im dualen Ausbildungssystem statt.

Die Erwartungen, die das Unternehmen bisher an die Bewerber stellt, sind u.a. ein sehr guter Hauptschul- oder ein guter Realschulabschluss, ein gutes räumliches Vorstellungsvermögen sowie solide mathematische und IT-Kenntnisse, handwerkliches Geschick und Teamfähigkeit. Das Unternehmen konnte stets mit hohen Bewerberzahlen und guten Bewerber-

bern rechnen, doch seit 2009 ist die Anzahl der Bewerbungen rückläufig und die Qualität der Bewerber tendenziell schlechter. Die Bewerber verfügen über unzureichende naturwissenschaftliche Kenntnisse und elementare handwerkliche Fertigkeiten. Außerdem ist eine zurückgehende Belastbarkeit, Selbstständigkeit und Problemlösefähigkeit der Jugendlichen zu beobachten. Den Jugendlichen fehlen Teamfähigkeit, Wissensbegierde sowie die Fähigkeit, das eigene Leistungsvermögen realistisch einschätzen zu können; außerdem ist die Bereitschaft zur Identifikation mit dem Beruf oder einem bestimmten Berufsbereich oder Betrieb gering. Das Unternehmen steht mithin vor der zusätzlichen Aufgabe, die noch fehlenden Voraussetzungen für die Lehrausbildung in einem anspruchsvollen technischen Beruf gemeinsam mit der Berufsschule zu erzeugen. Das ist unerlässlich, weil die Auszubildenden an hochkomplexen computergesteuerten Fertigungsmaschinen arbeiten werden.

Folgende praktischen Ansätze zum Schließen der Lücken in der Ausbildungsfähigkeit der Schulabgänger werden im Unternehmen umgesetzt:

a) Maßnahmen vor Ausbildungsbeginn

Im Rahmen der Maßnahmen vor Ausbildungsbeginn muss unterschieden werden zwischen den Maßnahmen, die frühzeitig in allgemeinbildenden Schulen bzw. für Schüler allgemeinbildender Schulen erfolgen, und Maßnahmen, die unmittelbar vor Ausbildungsbeginn bei potenziellen Bewerbern greifen.

Das Unternehmen sieht Bedarf darin, das Interesse am Metallberuf und insbesondere am Zerspanungsmechaniker rechtzeitig zu wecken. Dementsprechend wird in der achten Klassenstufe allgemeinbildender Schulen den Schülern die Metallverarbeitung nähergebracht, indem sie gemeinsam mit dem Ausbilder des Unternehmens ein Werkstück fertigen. Ferner wird der Ausbildungsberuf des Zerspanungsmechanikers und die Ausbildungsmöglichkeiten im Unternehmen vorgestellt. Weiterhin haben Schüler allgemeinbildender Schulen die Möglichkeit, im Unternehmen ein Praktikum während der Ferien zu absolvieren oder als Ferienarbeiter tätig zu werden. Diese Maßnahmen dienen dazu, den Ausbildungsberuf des Zerspanungsmechanikers bekannt zu machen, das Interesse der Schüler zu wecken und das Unternehmen als möglichen Ausbildungsort vorzustellen. Durch die Möglichkeiten des Schülerpraktikums und der Ferienarbeit kann das Unternehmen bereits frühzeitig geeignete Auszubildende akquirieren.

Weitere Maßnahmen vor Ausbildungsbeginn stellen neben der langfristigen Planung des Ausbildungsangebots und der Bekanntmachung an verschiedensten Stellen (Meldung bei den Arbeitsagenturen und der zuständigen Kammer, Informationen im Internet und auf Ausbildungsmessen) das intensive Auswahlverfahren von Bewerbern dar. Nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen werden geeignete Bewerber eingeladen und hinsichtlich ihrer Eignung anhand eines betrieblichen Einstellungstests geprüft. Durch den Einstellungstest wird es möglich, die tatsächlichen Kenntnisse und Fähigkeiten der Bewerber einzuschätzen und Stärken und Schwächen abzuleiten. Diese Einschätzung erlaubt es dem Unternehmen abzuwägen, ob ein Bewerber, der Schwächen aufweist, trotzdem für die Ausbildung geeignet sein kann. In Kooperation mit der Berufsschule können Bewerber, die vor Ausbildungsbeginn Wissensdefizite aufweisen, an einem Ferienkurs zum technischen Grundwissen teilnehmen. Zu dem theoretischen Auswahltest müssen die Bewerber ein einwöchiges Praktikum in der innerbetrieblichen Berufsausbildungswerkstatt, während der Ferien, absolvieren. Hier werden unter Anleitung des Berufsausbilders handwerkliche Arbeiten wie Feilen, Sägen, Schneiden von Gewinden und erste Spanversuche durchgeführt.

b) Maßnahmen während der Ausbildung

Aufgrund der Arbeit mit hochwertigen CNC-Drehmaschinen und kurvengesteuerten Drehautomaten ist die betriebliche Ausbildung so angelegt, dass die Auszubildenden während der ersten beiden Ausbildungsjahre in einer Lehrwerkstatt an konventionellen Maschinen ausgebildet werden. In der Lehrwerkstatt werden sie ganztägig von einem Lehrmeister betreut, der als ständiger Ansprechpartner dient. Somit ist die gezielte Förderung auch von leistungsschwächeren Auszubildenden möglich. Nach der Abschlussprüfung Teil eins zum Ende des zweiten Lehrjahres werden die Auszubildenden in den Schichtbetrieb integriert und in die Arbeit an den Maschinen eingebunden. Dabei werden sie in jeder Schicht einem Lehrfacharbeiter zugeteilt, der sie fachlich unterstützt und bei Schwierigkeiten zur Verfügung steht. Durch den Wechsel der zugeteilten Lehrfacharbeiter können die Auszubildenden verschiedene individuelle Vorgehensweisen im Arbeitsablauf kennenlernen. Die Auszubildenden selbst favorisieren diese wechselnde Zuordnung. Sie können auf diese Art mit mehreren Mitarbeitern des Unternehmens zusammenarbeiten und werden besser in die Belegschaft integriert.

Ferner wird der Ausbildungsstand mittels eines Berichtshefts kontinuierlich dokumentiert, besprochen und kontrolliert, außerdem werden individuelle Lern- und Förderziele abgeleitet. Die Auszubildenden werden zusätzlich gezielt in Arbeitsaufträge einbezogen, die den aktuellen Leistungsstand übersteigen, um Persönlichkeit und Motivation zu stärken. Anhand von Leistungsrückmeldungen wird ihnen ständig mitgeteilt, wo ihre Stärken und Schwächen liegen und was systematisch gefördert werden muss. Darüber hinaus findet ein intensiver Austausch mit der Berufsschule einerseits und mit den Sorgeberechtigten andererseits statt, um Probleme frühzeitig erkennen und ihnen begegnen zu können.

Um gute Leistungen bei den Auszubildenden zu erzielen, ist vom Unternehmen ein zusätzliches Anreizsystem geschaffen worden. Das Unternehmen bezahlt ein vergleichsweise hohes Ausbildungsentgelt. Alle Auszubildenden bekommen das gleiche Grundgehalt sowie einen Bonus, wenn eine insgesamt gute Leistung im schulischen Teil der Ausbildung erzielt wird.

c) Geplante Maßnahmen

Im Unternehmen sind weitere Maßnahmen geplant, um die betriebliche Ausbildung weiter zu verbessern. Nach dem Prinzip der „Senior Coaches“ sollen ehemalige Mitarbeiter die Auszubildenden stundenweise begleiten und ihnen motivierend zur Seite stehen. So können das Wissen der sehr erfahrenen ausgeschiedenen Mitarbeiter sowie Tricks und Kniffe im Arbeitsprozess an die jungen und unerfahrenen Beschäftigten im Sinne eines generationenübergreifenden Wissensmanagements weitergegeben werden. Ebenfalls ist angedacht, die interne Kommunikation im Unternehmen weiter zu entwickeln; pädagogisches, didaktisches und soziales Grundwissen soll allen Mitarbeitern im Unternehmen vermittelt werden, um den Umgang auch mit den Auszubildenden zu verbessern.

Im Rahmen eines Qualitätszirkels findet derzeit ein Austausch zwischen den betrieblichen und schulischen Ausbildern statt, um weitere Verbesserungsmöglichkeiten im Ausbildungsverlauf ableiten zu können. Folgende Schwerpunkte wurden im Qualitätszirkel bereits erarbeitet:

- Betreuung/Ausbildungsorganisation:
 - Verbesserungsmöglichkeiten bei der Betreuung Auszubildender durch Lehrfacharbeiter,
 - verbesserte Dokumentation des Ausbildungsverlaufs und dessen Vergleichbarkeit,
 - Möglichkeiten der gegenseitigen Hilfe der Auszubildenden untereinander.
- Bewertung/Motivation der Auszubildenden:
 - Methoden effektiven Lernens,
 - Reflexion des Leistungsstandes (Azubi und Ausbilder),
 - Möglichkeiten der Abstimmung mit der Berufsschule zum Leistungsstand der Auszubildenden.
- Zusätzliche Angebote zum Lehrplan:
 - Angebote von Nachhilfe, Stützunterricht,
 - frühzeitiges Lernen an hochautomatisierten Maschinen.

Derzeit werden Umsetzungsmöglichkeiten diskutiert und getestet. Weiterhin setzt sich der Geschäftsführer des Unternehmens dafür ein, dass in Ergänzung zur IHK-Prüfung realitätsnahe, leistungsbezogene unternehmensinterne Tests während der Ausbildung durchgeführt werden, um den Lehr- und Lernprozess noch besser steuern zu können.

4. AUSBLICK UND ZUSAMMENFASSUNG

Eingangs ist beschrieben worden, dass Betriebe die Ursache für nicht-besetzte Ausbildungsstellen häufig in den mangelnden Fähigkeiten der Bewerber sehen. Befunden von Gericke und Kollegen (2009) zufolge hat sich gezeigt, „[...] dass die Ursachen für unbesetzte Ausbildungsstellen deutlich komplexer und betriebliche Voraussetzungen und Strategien ebenso entscheidend sind für das Risiko, Ausbildungsstellen nicht besetzen zu können“ (vgl. Gericke / Krupp / Trotsch 2009, 9). Am Praxisbeispiel wird deutlich, dass eine gezielte und kontinuierliche Planung der zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätze essentiell ist, um nicht nur kurzfristig bei der Arbeitsagentur oder bei der zuständigen Kammer für die Ausbildungsplätze zu werben, sondern langfristige Anwerbemechanismen wie z.B. im Rahmen von Informationsveranstaltungen an allgemeinbildenden Schulen oder auf Ausbildungsmessen schaffen zu können. Darüber hinaus werden im Zuge einer kontinuierlichen Ausbil-

dungsplanung Betriebspraktika und Auswahlverfahren als Instrumente der Bewerberfindung möglich.

Aufgrund einer gezielten Begleitung und Förderung der Auszubildenden während ihrer Ausbildung, zunächst durch den Lehrmeister in der Lehrwerkstatt und dann durch die Lehrfacharbeiter, können Wissens- und Könnensdefizite erkannt und abgebaut werden und auch Leistungsschwächere ausgebildet werden. Hier gilt es jedoch anzumerken, dass Leistungsschwächere im betrachteten Unternehmen als Jugendliche mit mittelmäßigen schulischen Leistungen, aber praktischen Befähigungen angesehen werden. In diesem Unternehmen wird an teuren hochkomplexen Maschinen gearbeitet, mit denen Jugendliche mit mangelhaften Voraussetzungen nicht betraut werden können. Für andere Betriebe und Branchen mit einem anderen Anforderungsprofil können andere Bewertungsmaßstäbe gelten.

In der Arbeit mit den Auszubildenden im Beispiel-Unternehmen wird seit 2009 deutlich, dass die künftigen Auszubildenden den Ausbildungsvoraussetzungen nicht vollständig gerecht werden und demnach einen höheren Betreuungsbedarf aufweisen. Deshalb wurden und werden im Unternehmen weitere Verbesserungsmöglichkeiten in der Ausbildung diskutiert und getestet. Beispielsweise soll die Möglichkeit geprüft werden, ob „Senior Coaches“ einen geeigneten Ansatz darstellen, um den Auszubildenden noch mehr Hilfe- und Lernmöglichkeiten zur Seite zu stellen. Auch Projektgruppen in Form von Qualitätszirkeln werden angestoßen, um weitere Möglichkeiten abzuleiten. Das Unternehmen ist also trotz seiner vielfältigen Bemühungen, die bereits umgesetzt werden, bestrebt, weitere Möglichkeiten zu eruieren, um geeignete Auszubildende zu finden und diese qualifiziert auszubilden. Es wird deutlich, dass derartige Maßnahmen auf Unternehmensseite unbedingt erforderlich sind, um Ausbildungsplätze besetzen zu können. Unternehmen, die diese Schritte nicht gehen, werden zunehmend der Problematik begegnen, dass Ausbildungskapazitäten nicht genutzt werden und dass sie perspektivisch von einem Fachkräftemangel betroffen sind.

LITERATUR

- *BMBF (Hrsg.) (2010): Berufsbildungsbericht 2010. Bonn: BMBF.*
 - *Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2009): Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland – Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.*
 - *Gericke, Naomi / Krupp, Thomas / Troltsch, Klaus (2009): Unbesetzte Ausbildungsplätze – warum Betriebe erfolglos bleiben. Ergebnisse des BIBB-Ausbildungsmonitors. In: BIBB-Report, 10, S. 1–10.*
 - *Scheibe, Birgit (2008): Schulentlassene mit allgemein bildenden Abschlüssen in Sachsen 1997 bis 2007. In: Statistik in Sachsen, Heft 2, Jg. 14, S. 111–119.*
- 1| *Der Beitrag ist im Rahmen des Forschungsvorhabens „TransWisMan – Implementieren von Lösungen zur Wissensarbeit in betrieblichen Geschäftsprozessen durch nutzenmotiviertes Vorbildlernen“ der Technischen Universität Dresden – gefördert vom BMBF (Förderkennzeichen: VIB2-003070/43) – entstanden. Das Vorhaben hat zum Ziel, nachhaltige, KMU-fähige Konzepte und Verfahren des Wissensmanagements aufzubereiten und anhand eines mehrstufigen Transfersystems für sogenannte „Nehmer“-Betriebe nutzbar zu machen. Ein zentraler Bearbeitungsschwerpunkt im Projekt ist das Thema der betrieblichen Förderung leistungsschwächerer Auszubildender.*
 - 2| *Die Fächer Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften (Biologie, Chemie, Physik) und Technik werden als MINT-Fächer bezeichnet.*