



Ausgabe 7/2004

Ergebnisse des DGFP-Arbeitskreises  
„Berufsausbildung“

Herausgegeben von der  
Deutschen Gesellschaft  
für Personalführung e.V.  
Düsseldorf 2004

ISSN 1613-2785

# Berufsausbildung in der Praxis

Betrachtungen und Anregungen aus dem Arbeitskreis Leipzig

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise DGFP e.V.  
Dr. Sascha Armutat  
Fon 0211 5978-124  
Fax 0211 5978-29124  
E-Mail [armutat@dgfp.de](mailto:armutat@dgfp.de)

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
1 Ausbildungsmanagement – konzeptionelle Hinweise.....	6
2 Herausforderungen für die Berufsausbildung .....	8
2.1 Wandel und Veränderung der Berufsausbildung - Vorbemerkungen .....	8
2.2 Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf die Berufsausbildung.....	8
2.3 Konsequenzen.....	13
3 Gewinnung und Auswahl von Auszubildenden – zum richtigen Zeitpunkt geeignete Bewerber finden .....	15
3.1 Übersicht.....	15
3.2 Planung des Auszubildendenbedarfs und des Auswahlprozesses	16
3.3 Ansprache .....	19
3.4 Vorauswahl und Auswahl.....	20
3.5 Bindung von Auszubildenden nach dem Auswahlprozesses .....	22
4 Ausbildungsmarketing.....	24
4.1 Definition und Zielgruppen .....	24
4.2 Aufgaben und Maßnahmen .....	25
4.3 Evaluation und Erfolgsfaktoren.....	27
5 Ausbildungscontrolling .....	29
5.1 Effektivität und Effizienz der Ausbildung .....	30
5.2 Organisation des Ausbildungscontrollings und Erfolgsfaktoren.	32
6 Der Wandel von Lernformen und -methoden in der Ausbildung....	33
6.1 Veränderte Rahmenbedingungen .....	33
6.2 Lernformen .....	33
6.3 Bedeutung von Kommunikation zwischen Betrieb und Schule..	35
7 Information, Motivation und Qualifikation von Ausbildern – Engagement anerkennen.....	36
7.1 Organisatorische Aufstellung und Informationswege.....	36
7.2 Motivation durch Einbindung und Anerkennung.....	37
7.3 Qualifikation von Ausbildern .....	39
8 Praxisbeispiele.....	40
8.1 Gewinnung von Auszubildenden bei der Saint-Gobain Sekurit Deutschland, Werk Torgau.....	40
8.2 Motivation und Information der Ausbilder in der Sparkasse Wittenberg .....	42
8.3 Ausbildungsordner Stora Enso .....	49
8.4 Lernen durch Erleben – Action Learning und Soziales Lernen bei der Baden-Württembergischen Bank AG.....	52
8.5 Projektarbeit im Ausbildungskonzept der Sparkasse Wittenberg .....	66
9 Schlussbetrachtung.....	75
10 Abbildungsverzeichnis .....	77

## Vorwort

Eine veränderte Arbeitswelt bedeutet auch veränderte Rahmenbedingungen für die Berufsausbildung. Komplexe Unternehmensprozesse, neue Berufe und Werdegänge, Internationalisierung von Tätigkeiten – um nur einige zu nennen – sind Einflussfaktoren, die sich sowohl konzeptionell als auch organisatorisch auf die Berufsausbildung auswirken.

Im vorliegenden Praxispapier sind Arbeits- und Diskussionsergebnisse aus dem Arbeitskreis Berufsausbildung zusammengefasst. Im Vordergrund des Arbeitskreises standen Fragen und Problemfelder, auf welche die Teilnehmer unmittelbar Einfluss im Rahmen ihrer täglichen Ausbildungsarbeit haben. So galt die Aufmerksamkeit insbesondere der Gewinnung, Auswahl und Bindung von Auszubildenden ebenso wie der effizienten und effektiven Ausbildungsorganisation.

Darüber hinaus wurden Fragen der Ausbildungsqualität, der Qualifikation von Ausbildern, aktuelle Lern- und Lehrformen, Netzwerke und die Zusammenarbeit mit Berufsschulen diskutiert. Gesellschaftspolitische Aspekte wurden hinsichtlich Ihrer Wirkung auf die betriebliche Praxis ebenso in die Diskussion einbezogen.

Der Arbeitskreis Berufsausbildung tagte 15 Monate lang regelmäßig alle 6-8 Wochen abends in der Regionalstelle Leipzig. Die beteiligten Unternehmen unterschiedlichster Größe stammen aus Sachsen und Sachsen-Anhalt. Die branchen- und regionenübergreifende Zusammensetzung ermöglichte eine vielschichtige und perspektivreiche Betrachtung sowie einen anregenden Gedanken- und Ideenaustausch.

An dieser Stelle danken wir besonders herzlich für ihre engagierte Unterstützung bei der Erstellung dieser Publikation den Arbeitskreismitgliedern:

- Simone Höge                      Stora Enso Sachsen GmbH,  
Eilenburg
  
- Daniel Maul                      Sparkasse Wittenberg,  
Lutherstadt Wittenberg
  
- Claudia Mummenthey        Baden-Württembergische Bank AG,  
Stuttgart
  
- Sabine Rohr                      Saint-Gobain SEKURIT Deutschland  
GmbH & Co. KG, Torgau
  
- Annett Mrokwa                DGFP e.V. Leipzig
  
- Nina Roskamp                 Praktikantin, DGFP e.V. Leipzig

Ebenso gilt der Dank allen anderen Mitgliedern für ihre Mitarbeit im Arbeitskreis:

Petra Fischbeck	KSB AG, Halle
Doris Gärtner	K+S GmbH, Zielitz
Diana Heinze	VNG-Verbundnetz Gas AG, Leipzig
Ute Leopold	Sparkasse Leipzig
Alexandra Lösel	DB Projektbau GmbH, Leipzig
Carsten Pohle	Porsche Leipzig GmbH, Leipzig
Katrin Wolff	Quelle AG, Versandzentrum Leipzig

Düsseldorf, Oktober 2004

## **1 Ausbildungsmanagement – konzeptionelle Hinweise**

Unter Ausbildungsmanagement soll hier die systematische Bewältigung aller Aufgaben verstanden werden, die sich im Zusammenhang mit der Planung und Durchführung der betrieblichen Ausbildung im Unternehmen ergeben. Wesentliche Bausteine sind die Gewinnung, die Auswahl, die Entwicklung und die Bindung von Auszubildenden. Flankiert werden diese Kernaufgaben des Ausbildungsmanagements einerseits durch das Ausbildungsmarketing, bei dem es um die gezielte Ansprache und Begeisterung heutiger und zukünftiger Auszubildender für das Unternehmen geht. Andererseits werden sie begleitet durch ein Ausbildungscontrolling, das Steuerungsinformationen über die Effektivität und die Effizienz der Ausbildungsaktivitäten im Unternehmen liefert.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die fachgerechte und zukunftsorientierte Ausbildung ist ein hohes Qualifikationsniveau der Ausbilder. Die Qualifizierung und Förderung von Ausbildern gehört darum ebenso zu einem systematischen Ausbildungsmanagements.

Ein gut ausgebautes Netzwerk zwischen Unternehmen und Ausbildungsinstitutionen wie Berufsschulen oder IHK sowie anderen ausbildenden Unternehmen in der Region trägt darüber hinaus zum Gelingen der Ausbildungsaktivitäten bei.

Den Rahmen für die strategische Planung als auch die operative Umsetzung der Ausbildungsaktivitäten bilden externe und unternehmensspezifische Bedingungen.

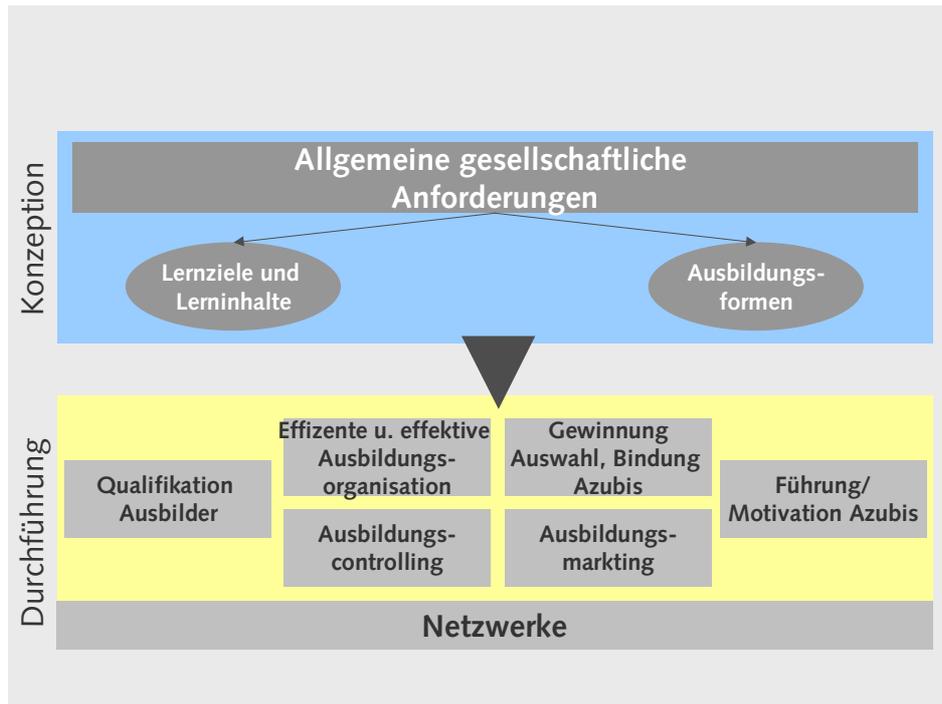


Abb. 1 Ausbildungsmanagement

Die nachfolgenden Kapitel orientieren sich entsprechend an dieser Themendarstellung.

## **2 Herausforderungen für die Berufsausbildung**

### **2.1 Wandel und Veränderung der Berufsausbildung - Vorbemerkungen**

Berufsausbildung hat das Ziel, Menschen auf die Bewältigung eines spezifischen Tätigkeitsmusters im Arbeitssystem Unternehmen vorzubereiten und sie mit Fähigkeiten und Fertigkeiten auszustatten, die ihnen die Sicherung der eigenen Existenz ermöglicht.<sup>1</sup>

In dem Maße, wie sich die Rahmenbedingungen der Unternehmen ändern, verändern sich auch die Arbeitsprozesse der Produkterstellung. Das hat Konsequenzen für die in den Unternehmen benötigten Tätigkeitsmuster.

Die Berufsausbildung muss diese Veränderungen angemessen berücksichtigen bzw. im Idealfall vorwegnehmen, um weiterhin ihrer Kernaufgabe der Vorbereitung junger Menschen auf den Berufsalltag nachkommen zu können. Das ist möglich, indem die veränderten Rahmenbedingungen für Produkterstellungsprozesse identifiziert und auf ihren Anforderungsgehalt hin hinterfragt werden, um Hinweise auf neue Ziele der Berufsausbildung zu erhalten.

### **2.2 Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf die Berufsausbildung**

#### **2.2.1 Einflussfaktoren**

Welche geänderten Einflussfaktoren wirken sich auf die Berufsausbildung aus? Unterscheidet man mit Wagner rechtlich-politische, soziokulturelle, ökonomische und technologische Rahmenfaktoren von Unternehmen und analysiert man deren berufsausbildungsrelevanten

---

<sup>1</sup> Vgl. Lipsmeier, A.: Didaktik gewerblich technischer Berufsausbildung (Technikdidaktik). In: Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Opladen 1995, S. 230 – 244.

Entwicklungstendenzen, dann lassen sich die folgenden Veränderungen mit Auswirkungen auf die beruflichen Tätigkeitsmuster feststellen:<sup>2</sup>

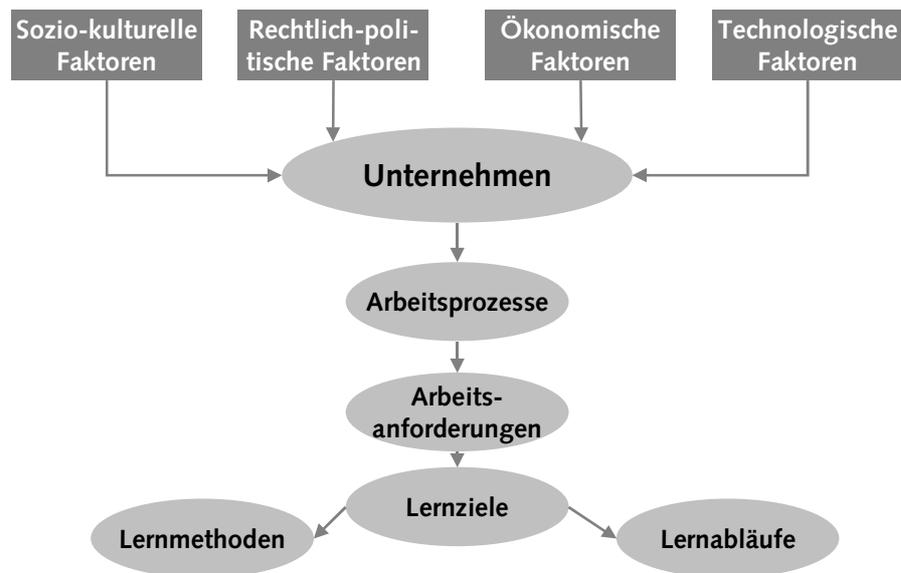


Abb. 2 Einflussfaktoren auf Unternehmen nach Wagner 1991 und deren Auswirkungen

### 2.2.2 Sozio-kulturelle Ebene

Auf sozio-kultureller Ebene lassen sich Veränderungen bezogen auf die Bildung und das Bildungssystem, bezogen auf gesellschaftliche Werte und auf das Beschäftigungssystem unterscheiden.

Hinsichtlich der Bildung und des Bildungssystems ist festzustellen, dass die Schnittstellenprobleme zwischen Berufsschulen und Unter-

<sup>2</sup> Vgl. Wagner, D.: Organisation, Führung und Personalmanagement: neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung. Freiburg im Breisgau <sup>2</sup>1991.

nehmen im Dualen System konstant zunehmen. Die Berufsschulen halten nicht mehr Schritt mit den Entwicklungen in den Unternehmen und kommen zudem aufgrund eines feststellbaren Lehrermangels bzw. deutlichen Motivationsdefiziten bei vielen Berufsschullehrern ihrem Bildungsanspruch nicht mehr vollumfänglich nach. Erschwerend wirkt sich das Fehlen einheitlicher, länderübergreifender Schulbildungsstandards aus.

Mit Blick auf die gesellschaftlichen Wertvorstellungen bemerken die Unternehmen zunehmend Veränderungen in der Einstellung und den persönlichen Voraussetzungen ihrer Auszubildenden. Deren Bildungsniveau nimmt konstant ab; einfache Kulturtechniken werden nicht mehr in dem erforderlichen Maß beherrscht. Gleichzeitig ist eine steigende Anspruchshaltung zu beobachten, die sich mit einer defizitären Frustrationstoleranz und der Verwöhntheitserfahrungen der Kindheit zu einem problematischen, nur schwer der Motivation zugänglichen Wertgemisch verbindet. Dies erschwert die Herausbildung neuer, berufsbezogener Fähigkeiten und Werte im Rahmen der Berufsausbildung.

Das Beschäftigungssystem wird immer mehr durch diskontinuierliche Berufsbiographien dominiert. Das normale Arbeitsleben, das durch Ausbildung, Einstellung bei dem Lebensarbeitgeber und Ruhestand charakterisiert wird, ist ein Auslaufmodell. Patchwork-Berufsbiographien, die durchaus auch Wechsel der beruflichen Tätigkeitsmuster beinhalten, werden zunehmend die Regel. Dem entgegen steht oftmals eine gesellschaftliche Intoleranz gegenüber solchen Beschäftigungsabfolgen, die sich in den Anforderungen der Berufsanfänger reproduziert. Bewerber suchen dem entsprechend oft den vermeintlichen Lebensarbeitgeber, den es in dieser Form nicht mehr gibt.

### **2.2.3 Ökonomische Ebene**

Auf ökonomischer Ebene ist eine Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten bei gleichzeitig steigenden Wettbewerbsanforderungen zu beobachten.

Neue Technologien ermöglichen immer mehr Unternehmen, sich internationale Absatz- und Beschaffungsmärkte zu erschließen. Das hat Konsequenzen für die Produkte, die an die Bedürfnisse ausländischer Kunden anzupassen sind und zieht Veränderungen bei der an internationalen Standards auszurichtenden Produkterstellung nach sich.

Diese Entwicklungen gehen einher mit einem steigenden Konkurrenzdruck in den Unternehmen. Indem diese sich auf dem internationalen Markt positionieren, müssen sie sich konkurrenzfähig zu Billiglohnländern etc. aufstellen. Das erfordert organisatorische, aber auch aus- und weiterbildungsbezogene Anstrengungen, um auf interkulturellem Terrain wettbewerbsfähig zu sein. Der ökonomische Druck bedingt ebenfalls die Notwendigkeit der Stärkung des selbstgesteuerten Lernens und der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen bereits im Rahmen der Berufsausbildung.

### **2.2.4 Rechtlich-politische Ebene**

Auf rechtlich-politischer ist zu unterscheiden zwischen dem Rechtsrahmen, der auf die Ausbildung wirkt, und den politischen Vorgaben bzw. den Einflussnahmen der sonstigen Anspruchsgruppen.

Der Rechtsrahmen wird als fest und entwicklungsoffen von den Unternehmen wahrgenommen.

Die politischen Entscheidungsträger auf kommunaler, auf Länder- und Bundesebene zeigen eine grundsätzliche Sensibilität für das Thema und bemühen sich mit Einzelaktivitäten um eine Förderung der Ausbildungsaktivitäten. Allerdings ist festzustellen, dass hier eine einseitige Sichtweise vorherrscht, die den Schwarzen Peter den Unterneh-

men zuschiebt mit der einseitigen Aufforderung einer Forcierung der Ausbildungsaktivitäten.

Die sonstigen Anspruchsgruppen wie z. B. die IHKs lassen sich durch eine Überlastung kennzeichnen, durch die sie den Betrieben nicht die notwendige Aufmerksamkeit zukommen lassen können.

### **2.2.5 Technologische Ebene**

Auf technologischer Ebene ist seit Jahren eine rasante Entwicklung der Verfahrens- und Kommunikationstechniken in den Betrieben festzustellen. Das Fortschreiten der technologischen Entwicklung führt zwangsläufig zu höheren Anforderungen an die Benutzung der Technologien. So lässt sich in den Unternehmen in den letzten Jahrzehnten eine Abnahme der ungelerten Arbeiter zugunsten qualifizierter Fachkräfte diagnostizieren. Immer größere Bedeutung bekommen hoch entwickelte technologische Fertigkeiten, gepaart mit selbstständigem Expertentum.

## 2.3 Konsequenzen

### 2.3.1 Anforderungen an die Ausbildung

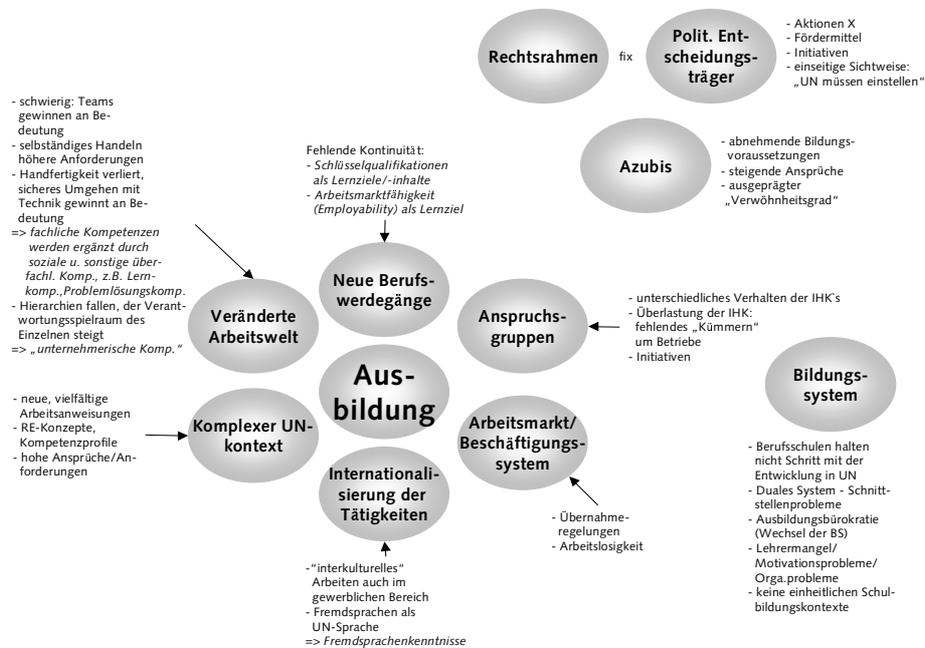


Abb. 3 Anforderungen an die Ausbildung

Diese Entwicklungstendenzen wirken auf die Produkterstellungsprozesse in den Unternehmen und so auf die Anforderungen, die an die zukünftigen Facharbeiter unter den veränderten Bedingungen zu stellen sind.

An Bedeutung werden u. a. gewinnen:

- Teamarbeit
- Selbstständiges Handeln
- Arbeiten in flachen Hierarchien
- Kompetenzerwerb im Arbeitsprozess

- Selbstkorrekturfähigkeiten im Umgang mit Technologien.

### 2.3.2 Lernziele der Berufsausbildung

Die Berufsausbildung muss auf diese neuen Anforderungen durch eine ganzheitliche Neujustierung reagieren. Wichtige Voraussetzung dafür ist, dass ihre Lernziele den neuen Arbeitsbedingungen angepasst und regelmäßig auf ihre Aktualität überprüft werden.

Das Ausbildungsziel kann nicht mehr nur sein, das Fachwissen für die Bewältigung der Tätigkeitsmuster zu vermitteln; vielmehr muss es darum gehen, eine zeitgemäße **berufsbezogene Arbeitsmarktfähigkeit** in den Mittelpunkt der Berufsausbildung zu stellen.

Diese berufsbezogene Arbeitsmarktfähigkeit umfasst die klassischen fachlichen Kompetenzen, die der Azubi zur Bewältigung seiner Tätigkeiten benötigt. Diese Kompetenzen sind allerdings zu ergänzen um methodische, soziale und persönliche Kompetenzen, die als Schlüsselqualifikationen Eingang in die Ausbildungstätigkeit finden können und ergänzt werden müssen um interkulturelle Kompetenzen, zu denen in einem nicht geringen Ausmaß die Beherrschung mindestens einer Fremdsprache, sowie auch Werte wie Toleranz und Aufgeschlossenheit gehören. Nach diese gewünschten Kompetenzen sollte bereits der Auswahlprozess, als auch die Ausbildung selbst ausgerichtet sein.

### 3 Gewinnung und Auswahl von Auszubildenden – zum richtigen Zeitpunkt geeignete Bewerber finden

#### 3.1 Übersicht

Die Gewinnung und Auswahl von Auszubildenden wird im Folgenden als Prozess dargestellt. Im jeweiligen Teilprozess werden mögliche Praxisprobleme benannt und entsprechende Lösungsansätze aufgeführt.

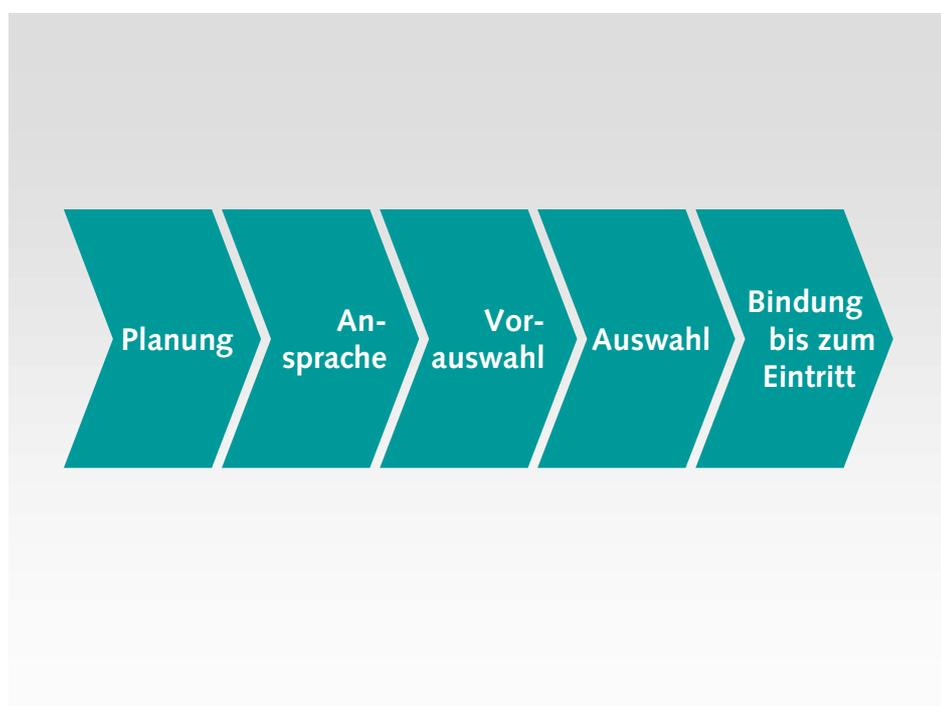


Abb. 4 Prozessdarstellung Gewinnung und Auswahl

### **3.2 Planung des Auszubildendenbedarfs und des Auswahlprozesses**

Ausgangspunkt des Ausbildungsmanagements ist eine Ausbildungsbedarfsermittlung auf der Basis der Personalplanung des Unternehmens. Hier verfolgen Unternehmen unterschiedliche Wege: Manche koppeln die Bedarfsermittlung an den jährlichen Personalplanungsprozess, andere – vor allem kleinere Unternehmen - an monatliche Personalentwicklungs-Meetings mit den Fachabteilungen. Beide Wege sind probat, wenn sie dem Unternehmen helfen, die richtige Anzahl und die richtigen Profile der gesuchten Auszubildenden zu identifizieren. Darüber hinaus sollten weitere unternehmensinterne und –externe Gesichtspunkte berücksichtigt werden:

Unternehmensintern ist es wichtig, sich über die konkreten Personalziele zu verständigen und die Ausbildungsaktivitäten daran zu koppeln. So bringt beispielsweise die Umstellung des Produktionsverfahrens auf eine andere Technologie Herausforderungen für die Profile zukünftiger Mitarbeiter mit sich, die schon bei der Gewinnung von Auszubildenden berücksichtigt und darum im Planungsprozess thematisiert werden müssen. Ähnliches gilt für kulturelle und organisatorische Bedingungen im Unternehmen, die sich auf die Ausbildung auswirken.

Unternehmensextern gilt es, sich einen Überblick über das quantitative und qualitative Auszubildendenangebot auf dem Ausbildungsmarkt zu verschaffen. Dabei sind zum einen demografische Tendenzen, zum anderen die bildungspolitische und gesellschaftliche Situation in der Region zu berücksichtigen wie z. B. zunehmende Bildungsdefizite und falsche Berufsbildvorstellungen bei Schulabgängern.

Interessant für die weiteren Aktivitäten ist darüber hinaus eine kritische Analyse der eigenen Attraktivität als Arbeitgeber in der Region sowie eine Vergegenwärtigung der regionalen Ausbildungsinfrastruktur, so z.B. Entfernungen zwischen Berufsschule und Ausbildungsstätte.

Planungsrelevante Gesichtspunkte	
<b>Unternehmensexterne Faktoren</b>	
■ Wie sieht das Bewerberpotenzial für die Ausbildungsplätze aus?	
■ Ist das Unternehmen intern ausreichend auf die Ausbildung vorbereitet (organisatorisch, personell, technisch, methodisch)?	
■ Haben die Bewerber realistische Vorstellungen über das Berufsbild?	
■ Wie bekannt ist das Unternehmen in der Region als Arbeitgeber? Wie attraktiv erscheint es potenziellen Mitarbeitern?	
■ Wie günstig bzw. ungünstig ist die Ausbildungsinfrastruktur in der Region einzuschätzen?	
■ Wie sind das Bildungsniveau und die persönlichen Voraussetzungen der potenziellen Bewerber einzuschätzen?	
■ Wie groß ist das quantitative Angebot potenzieller Bewerber in der Region?	

Abb. 5 Checkliste Planung

In der Planungsphase sollten daher bereits Aktivitäten und Maßnahmen beschlossen werden, mit denen die Bekanntheit des Unternehmens gesteigert, auf rückläufige Bewerberzahlen reagiert und ungünstige infrastrukturelle Rahmenbedingungen ausgeglichen werden können. Berücksichtigt werden sollte auch, dass bei der Wahl des Berufes der Einfluss der Eltern eine große Rolle spielt.

Mögliche Aktionsfelder	
<b>Bekanntheit steigern von Berufsbild und Unternehmen</b>	
■ Tag der offenen Tür gestalten	
■ Betriebsbesichtigungen für Schulklassen ermöglichen	
■ Azubis werben Azubis	
■ Vertreter des Arbeitsamtes zum Tag der offenen Tür u.a. Informationsveranstaltungen einladen	
■ Berufsschullehrer ins Unternehmen einladen	
■ Werbung in der Region betreiben	
■ Schülerpraktika, Projektwochen für Schüler (Erkundungsaufträge mit anschließender Präsentation) organisieren	
■ Bewerbungstrainings für interessierte Schüler („Gutschein“) anbieten	
■ Azubis stellen Projekte in Schulen vor	
■ Teilnahme an Berufsfindungsmessen	
■ Eltern der Bewerber in die Ansprache der zukünftigen Azubis und die o.a. Maßnahmen einbeziehen	
<b>Umgang mit rückläufigen Bewerberzahlen</b>	
■ Rechtzeitig demografische Entwicklung der Region verfolgen	
■ Prüfen, welche Schulabschlüsse den geforderten Voraussetzungen entsprechen könnten (Abiturienten-Realschüler)	
■ Über persönliche Voraussetzungen (Anforderungen) in den Schulen aufklären	
■ Gegebenenfalls Kurse zum Ausgleich von Defiziten anbieten	
<b>Unterstützung bei ungünstigen Rahmenbedingungen</b>	
■ Zuschuß zu Fahrtkosten	
■ Hilfe bei der Unterbringung	
■ Kooperationen mit Institutionen und anderen Unternehmen	

Abb. 6 Checkliste Planungsmaßnahmen

Diese Liste soll Impulse geben; der Phantasie der Ausbildungsmanager wird hier keine Grenze gesetzt.

### 3.3 Ansprache

Nach der Planungsphase kommt es darauf an, die potenziellen Bewerber in geeigneter Weise anzusprechen und auf die Ausbildungsmöglichkeiten im Unternehmen hinzuweisen.

Die gezielte Information über Attraktivitätspotenziale und Ausbildungsinhalte ermöglicht dem jungen Nachfrager im Vorfeld einen realitätsnahen Einblick in die Ausbildung und kann die Suche nach geeigneten Bewerbern verkürzen.

Mögliche Instrumente der Ansprache sind u.a.:

- Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage
- Jobbörsen
- Sonstige Ausschreibungen via Internet, z. B. Arbeitsamt, IHK
- Ausschreibungen in geeigneten Printmedien, z.B. regionale Tageszeitungen, Branchenmagazine
- Nutzung von Betriebsbesichtigungen, Beratungsprojekten in Schulen zur Kontakthanbahnung
- Azubi-Börsen.

Bei allen Ausschreibungen ist zum einen auf die Besonderheiten des jeweiligen Mediums zu achten.<sup>3</sup> Zum anderen müssen Sprache und Themen der anzusprechenden Zielgruppe in angemessener und seriöser Form genutzt werden, um eine optimale Aufmerksamkeit zu erzielen.

---

<sup>3</sup> Vgl. zur Personalrekrutierung via Internet DGFP e.V. (Hrsg.): Personalgewinnung mit neuen Technologien. Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele. PraxisPapiere 3/2004.



Abb. 7 Bewerberansprache

### 3.4 Vorauswahl und Auswahl

Der Auswahlprozess von Auszubildenden orientiert sich idealer Weise an den Prinzipien jeder Personalauswahl: ausgehend von definierten Auswahlkriterien sind über die Nutzung von Auswahlverfahren diejenigen Auszubildenden zu identifizieren, die am geeignetsten für das Unternehmen sind.

Hier bestehen in der Praxis oft deutliche Optimierungsmöglichkeiten. Gerade vor dem Hintergrund der engen Verzahnung von Ausbildung und Personalnachfolgeplanung gilt es, der Auswahl potenzieller zukünftiger Mitarbeiter große Aufmerksamkeit zu schenken, auch wenn die Potenzialeinschätzung durch die Entwicklungsoffenheit der Azubis nur in bestimmten Grenzen möglich ist.

Die Auswahlverfahren - von der Sichtung der eingehenden Bewerbungen bis zu Tests und anderen Verfahren - sollten fortlaufend eine Anpassung erfahren, der Nutzen ihrer Anwendung regelmäßig überprüft werden. Das gilt insbesondere für Testverfahren, bei denen eine „Übertestung“ die Gefahr von Akzeptanzproblemen mit sich bringt.

Empfohlen wird darüber hinaus eine rechtzeitige Aufklärung der zukünftigen Azubis (und deren Lehrer) über Formen und Methoden der Auswahl. Das unterstützt das positive Image als Arbeitgeber und verhindert manchen Misserfolg bei der Bewerbung.

Der offene Umgang mit den Bewerbern hinsichtlich der Anforderungen als auch der Ergebnisse (qualifizierte Feedbacks) ist wie bei allen anderen Personalauswahlprozessen ein positives Aushängeschild für das Unternehmen.

Eine besondere Problematik (nicht nur) bei regional verwurzelten Unternehmen ist die Bewerbung von Mitarbeiter- /Kunden- und Lieferantenkindern, die durchaus konfliktreich sein kann. Oft ist sie mit großen Erwartungen verknüpft, vor allem bei den Mitarbeitern. Deren Enttäuschung über eine eventuell gescheiterte Bewerbung kann man vorbeugen, indem von Anfang an klar kommuniziert wird, dass jeder Teilnehmer im Bewerbungsverfahren gleich behandelt wird und dass für alle dieselben Risiken und Chancen bestehen. Gegebenenfalls können diese besonderen Bewerbergruppen an andere Unternehmen in der Region vermittelt werden.

Maßnahmen im Auswahlprozess	
<b>Vorauswahl der Bewerber</b>	
■ Klären, ob ein geeigneter externer Dienstleister genutzt werden kann oder eine interne Abwicklung für die Sichtung der schriftlichen Bewerbungen und Schulzeugnisse möglich ist	
■ Frühzeitige Überlegungen, wie mit Mikis, Kukis, Likis umzugehen ist	
<b>Auswahl der Bewerber</b>	
■ Definition von Anforderungskriterien, die den Auswahlverfahren zu Grunde liegen	
■ Auswahl der Bewerbungsverfahren entsprechend der Zielgruppe (z. B. Test, standardisierte Interviews, Assessment Center)	
■ Ältere Azubis an dem Auswahlverfahren beteiligen	
<b>Nachbereitung</b>	
■ Feedback zur Beurteilung geben	
■ Zu- oder Absage dem Azubi möglichst schnell rückmelden	
■ Absageschreiben positiv formulieren(Image)	

Abb. 8 Checkliste Bewerberauswahl

### 3.5 Bindung von Auszubildenden nach dem Auswahlprozesses

Die Bindung von Auszubildenden nachdem die Auswahl getroffen und Verträge geschlossen sind, ist immer häufiger erforderlich. Auszubildende bewerben sich erfahrungsgemäß mehrfach und Absagen kurz vor Beginn der Ausbildung sind trotz Vertragsschließung nicht selten. Zudem beginnt der Auswahlprozess immer früher. Die „Jagd“ nach den besten Auszubildenden zwingt Unternehmen, möglichst früh Bewerber zu rekrutieren und auszuwählen. Nicht selten liegen zwischen Auswahl und Ausbildungsbeginn 6-9 Monate, Tendenz steigend. Die

Zeit vom Vertragsabschluss bis zum Eintritt in das Unternehmen sollte sinnvoll mit Bindungsmaßnahmen überbrückt werden.

Folgende Aktivitäten sind denkbar:

Maßnahmen der Auszubildenden-Bindung	
■	Informationstag über den Ausbildungsablauf für Azubis und Eltern durchführen (ältere Azubis dabei integrieren)
■	Feierliche Vertragsunterzeichnung mit Eltern veranstalten
■	Infos über Übernahme- und Karrierechancen geben
■	Ältere Azubis zu Paten für die neuen machen
■	Informationen über das Unternehmen/Mitarbeiterzeitschrift zusenden
■	Integration in die Betriebssportgruppen (Einladung zum Training)
■	Zukünftige Azubis mit Projekten betrauen (z.B. Tag der offenen Tür)
■	Exkursionen mit den zukünftigen Azubis veranstalten
■	Weihnachts-/Geburtstagskarten versenden

Abb. 9 Checkliste Azubi-Bindung

Die im Zusammenhang mit der Gewinnung und Bindung von Auszubildenden stehenden Aktivitäten sollten systematisiert und durch ein entsprechendes Ausbildungsmarketing unterstützt werden.

## 4 Ausbildungsmarketing

### 4.1 Definition und Zielgruppen

Ausbildungsmarketing umfasst alle Maßnahmen der Ansprache, Information und der Begeisterung interner (Geschäftsleitung/Fachabteilungen) und externer Zielgruppen (Schüler/Lehrer/Eltern) für die Ausbildung im Unternehmen.

Ausbildungsmarketing beinhaltet entsprechend Aufgaben und konkrete Maßnahmen, die sich sowohl nach außen als auch nach innen richten, deren Organisation sowie Evaluation.

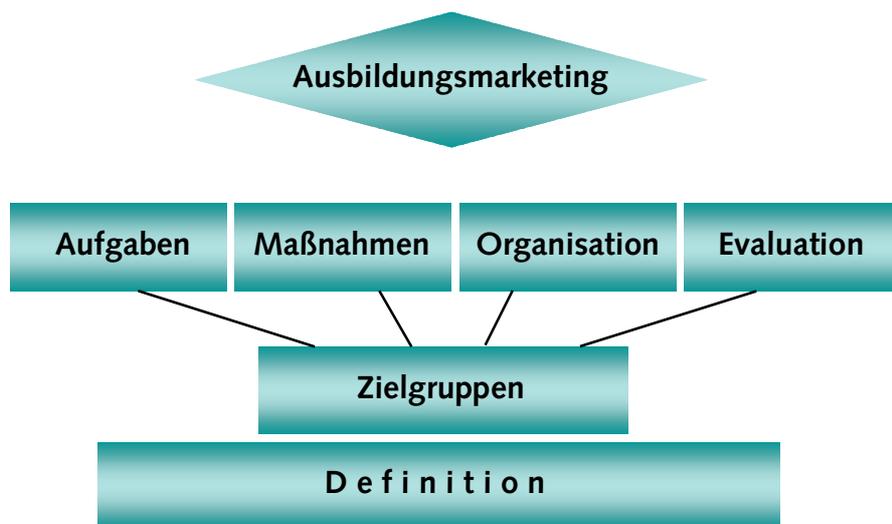


Abb. 10 Ausbildungsmarketing

## 4.2 Aufgaben und Maßnahmen

Nach **außen** gerichtet geht es um die Präsentation der Ausbildung auf dem Bewerbermarkt, das Begeistern für das Unternehmen und seine Produkte bzw. Dienstleistungen sowie das Wecken von Interesse bei geeigneten Bewerbern. Das Interesse der Bewerber ist um so höher, je stärker sich die Auszubildenden in die Umsetzung der Ausbildung einbringen können. Auch der Einsatz neuer Technologien hat einen beträchtlichen Marketingeffekt, ebenso wie Planspiele, die zur Vermittlung von Zusammenhängen und Komplexität angeboten werden. Bei der Darstellung der Ausbildungsmöglichkeiten sollte auch auf Unterstützung bei Prüfungsvorbereitung und die gegebenen Übernahmeperspektiven hingewiesen werden.

Folgende konkrete Maßnahmen sind denkbar:

Maßnahmen des Auszubildendenmarketings	
<b>Präsenz in Printmedien z.B.</b>	
■ Tageszeitungen	
■ Internet	
■ Poster	
■ Citypostcards	
■ Werbung auf Kassenbons	
<b>Events gestalten</b>	
■ Girlsday 5-10. Klassen	
■ Betriebsrundgänge	
■ Branchenpräsentationen (bei Arbeitsamt/IHK)	
■ Messen	
<b>Schulmarketing</b>	
■ Ferienarbeit	
■ Lehrerpraktika	
■ Schülerpraktika	
■ Projekttag für 8. Klasse	
■ Ausbilder als Projektleiter in der Schule	

Maßnahmen des Auszubildendenmarketings	
<b>Azubis als Multiplikatoren</b>	
■	Ehemalige Schüler setzen sich mit Lehrern in Verbindung
■	Azubis als Vertriebsmannschaft für Ausbildung

Abb. 11 Aktionen und Maßnahmen für den externen Bewerbermarkt

Nach innen gerichtet geht es um Maßnahmen und Aktivitäten zur Gewinnung/Erhöhung von Ausbildungsbereitschaft in den Abteilungen und zur Bindung von Auszubildenden.

Abteilungen und ihre Mitarbeiter sind dann für Ausbildung zu gewinnen, wenn sie von Anfang an beteiligt werden und ihr persönliches Engagement Anerkennung findet. Es gibt viele Möglichkeiten, diese Beteiligung zu realisieren, z.B. durch

- Beteiligung der Fachabteilung bei der Azubi-Auswahl
- Effiziente Gestaltung der Einsatzzeiträume in den Abteilungen (Nutzen/Aufwand)
- Einbeziehung der Abteilung in die Beurteilung der Azubis
- regelmäßige Ausbildertreffen
- Benefits für Ausbildungsbeteiligte, z.B. interne Ausbildungsberatung, Prämien, Bonussysteme für Ausbildungspaten, Hausinterne/externe Qualifikation von Ausbildern.

#### 4.2.1.1 Bindung von Auszubildenden

An dieser Stelle geht es um Maßnahmen, die dazu beitragen, gute Auszubildende für die Zeit nach der Ausbildung ans Unternehmen zu binden, vorausgesetzt eine Übernahme ist möglich.

Neben modernen und attraktiven Ausbildungsbedingungen spielen Anerkennung und Lob für gute Leistungen eine wichtige Rolle. Mögliche Gestaltungsformen können sein:

- Belohnung durch Weiterbildung oder Freizeit
- 1 Tag mit dem Vorstand
- Praktikum in anderem Unternehmen
- Stilberatung
- Azubi-Award etc.

Eine Stimulierung nur durch monetäre Anreize ist fragwürdig. Vielmehr kommt es darauf an, die intrinsische Motivation der Auszubildenden anzuregen. Daher gilt die Empfehlung, monetäre Anreize sparsam und nur für außergewöhnliche Anstrengungen einzusetzen.

### 4.3 Evaluation und Erfolgsfaktoren

Um den Erfolg der Anstrengungen im Ausbildungsmarketing zu messen, kann eine Vielzahl von Indikatoren herangezogen werden. Gängige Indikatoren sind

- Anzahl der Initiativ-Bewerbungen (hier kommt es nicht allein auf die Anzahl, sondern vor allem auf die Qualität der Bewerber an)
- Anzahl eingehender Bewerbungen nach Events (hier kommt es nicht allein auf die Anzahl, sondern vor allem auf die Qualität der Bewerber an)
- Ergebnisse von Ausbildungsbeurteilungssystemen
- Verbleib von Auszubildenden im Unternehmen (Bindung)

Hilfreich für die Bereitstellung dieser Informationen ist die Nutzung eines DV-gestützten Bewerbungsmanagement-Tools.

## 5 Ausbildungscontrolling

Unter Ausbildungscontrolling wird die systematisierte Generierung und Nutzung von quantitativen wie qualitativen Indikatoren und Kennziffern aus dem Ausbildungsbereich verstanden. Das Ziel des Ausbildungscontrollings ist es, die Effektivität und Effizienz von Ausbildung zu analysieren, zu messen, steuernd auf Ausbildungsaktivitäten wirken sowie Wertschöpfung von Ausbildung darstellen zu können.

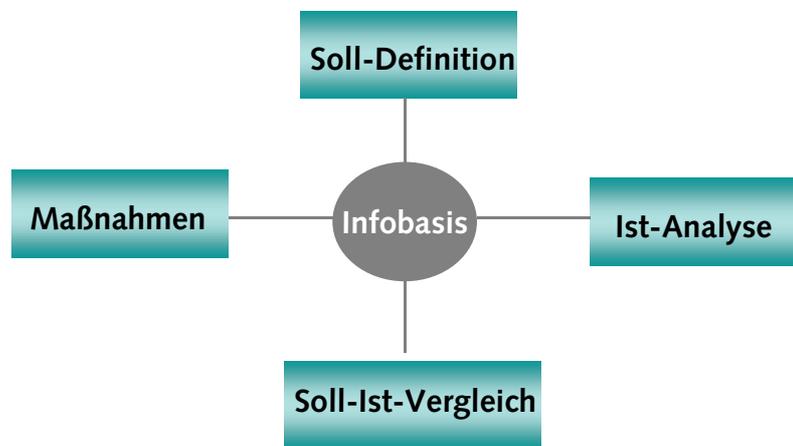


Abb. 12 Regelkreis

Voraussetzung dafür ist eine Definition der qualitativen und quantitativen Ziele, die mit den Ausbildungsaktivitäten in einem definierten Zeitraum erreicht werden sollen. Der Ist-Zustand wird gemessen und ins Verhältnis zum vorab definierten Soll gesetzt. Aufgrund einer Analyse der Soll-Ist-Differenz ergeben sich dann Maßnahmen, mit denen der Soll Zustand erreicht werden kann. In regelmäßigen Abständen gemessen lässt sich so der Prozess der Ausbildung zielorientiert steuern.

Wichtige Bedingungen für das Funktionieren eines Ausbildungscontrollings sind eine geeignete Datenbasis sowie ein geeignetes, möglichst DV-gestütztes Informationssystem.

## 5.1 Effektivität und Effizienz der Ausbildung

Effektivität und Effizienz der Ausbildung lassen sich individuell, qualitätsbezogen, maßnahmenspezifisch und kostenorientiert messen.

*Individuell* kann die Leistung des Auszubildenden und seine Entwicklung einer Erfolgskontrolle unterzogen werden. *Qualitätsbezogen* steht die Bewertung der gesamten Ausbildung im Vordergrund. *Maßnahmenspezifisch* werden Einzelmaßnahmen und Teilprozesse untersucht und *kostenorientiert* geht es um die Bewertung der Ausbildungskosten im Verhältnis zu sonstigen Personalkosten.

Indikatoren und Kennzahlen zur Evaluation von Ausbildungsaktivitäten	
<b>Leistung und Entwicklung des Azubis</b>	
■ Produktionsleistung	
■ Berufsschulnoten und Tendenzen	
■ Beurteilung und Gesamtausbildungsbewertungen	
■ Aufgabenumfang zum Ende der Ausbildung	
■ Noten/Beurteilungen im Zeitverlauf	
<b>Qualität der Ausbildung</b>	
■ Benchmarking Abschlussprüfungen im Branchenvergleich	
■ Krankheitsbedingte Fehlzeiten der Azubis	
■ Fiktive Übernahmequote	
■ Anzahl übernommener Azubis im Verhältnis zu relevanten vakanten Stellen	
■ Anzahl potenziell geeigneter Azubis im Verhältnis zu relevanten vakanten Stellen	
■ Lernerfolgskontrollen zu unterschiedlichen Zeitpunkten	
■ Bewertung der Ausbilder durch Azubis	
<b>Effektivität/Effizienz der Einzelmaßnahmen</b>	
■ Marketing: Anzahl Bewerbungen nach Events	
■ Auswahl: Güte der Tests und Auswahlverfahren durch Vorher/Nachher Check	
■ Ausbildungsablauf: Azubi-Beurteilungen über die Ausbildung	
<b>Ausbildungskosten</b>	
■ Ausbildungskosten im Verhältnis zu Kosten für Neueinstellungen	
■ Ausbildungskosten im Verhältnis zu potenziellen Einarbeitungskosten	
■ Ausbildungskosten im Verhältnis zu potenziellen Zeitarbeitskosten	
■ Ausbildungskosten im Verhältnis zu Kosten für Überstunden	

Abb. 13 Indikatoren für Effektivität und Effizienz der Ausbildung

## 5.2 Organisation des Ausbildungscontrollings und Erfolgsfaktoren

Ausbildungscontrolling sollte demjenigen obliegen, der für die Ausbildung verantwortlich ist. Meistens existieren bereits viele Daten und Zahlen, sie stehen aber häufig nur isoliert und quantitativ ausgerichtet zur Verfügung. Wichtig erscheint es, vorhandene und neue Kennzahlen sinnvoll zusammenzuführen und in Beziehung zu Prozessen zu stellen, um auch qualitative Aussagen über die Ausbildung treffen zu können. Es kommt darauf an, ein Gesamtkonzept zu verfolgen. Dabei können eine Zusammenstellung relevanter Kennzahlen für das Ausbildungscontrolling sowie ein intelligentes Datenprogramm die Basis bilden.

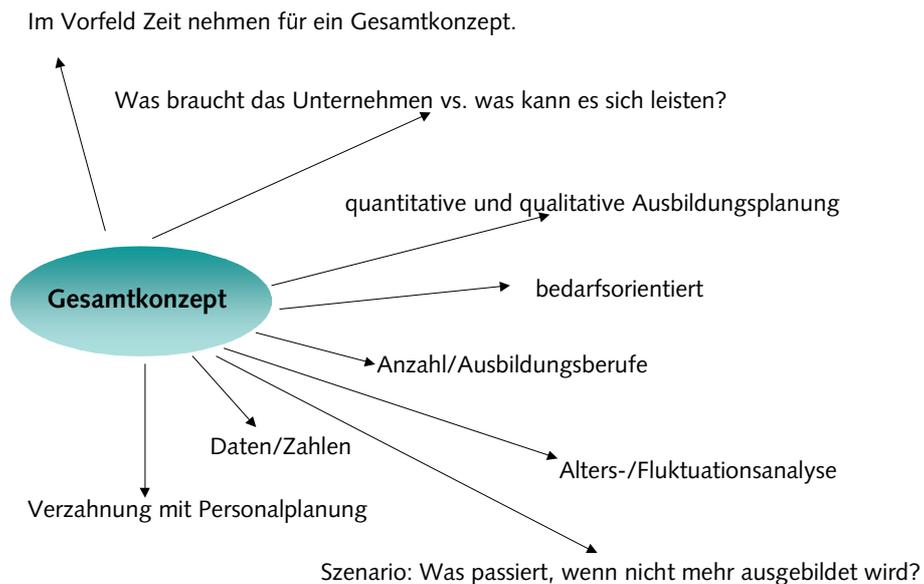


Abb. 14 Erfolgsfaktoren

## 6 Der Wandel von Lernformen und -methoden in der Ausbildung

### 6.1 Veränderte Rahmenbedingungen

Wertewandel in der Gesellschaft, Technologieentwicklung und neue Berufsbilder, die Art der Kommunikation in der Gesellschaft, andere Prioritätensetzung der jungen Generation, Einfluss der Medien und Informationsflut sind nur einige Faktoren, die sich auch im Bereich Ausbildung nieder schlagen.

Sich wandelnde Berufsbilder und höhere Anforderungen im Berufsalltag erfordern eine entsprechende Vorbereitung in Schule und Ausbildung. Die zunehmende **Handlungsorientierung** erfordert in der Beruflichen Ausbildung, nicht nur die reine Vermittlung von Fachwissen, sondern auch die Vermittlung von Sozial- und Methodenkompetenzen.

Hier wird ein deutliches Defizit konstatiert: die Mehrheit der Berufsschulen hat ihre Lehrmethoden diesem Erfordernis noch nicht angepasst (Frontalunterricht ist häufig die einzige Unterrichtsform). Ursachen dafür liegen zum einen in der unzureichenden Qualifikation und Handlungsorientierung der Berufsschullehrer, aber auch in der mangelnden technischen Ausstattung der Berufsschulen.

### 6.2 Lernformen

Eigenverantwortung und Selbständigkeit sind wichtige Kompetenzen für den Berufsalltag. Auszubildende müssen dementsprechend befähigt werden. Es stellt sich die Frage, wie Jugendliche durch ihre Umwelt auf die Realität vorbereitet werden. Umwelt meint Institutionen wie Schule, übergeordnete Instanzen wie Medien aber auch Eltern. Immer häufiger stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, Defizite in der

schulischen aber auch Persönlichkeitsbildung auffangen und notwendige Kompetenzen vermitteln zu müssen.

Zu wenig Berufsschulen bemühen sich um Modernität. Unterricht z.B. in Form von Gruppenarbeit oder verzahnte Unterrichtseinheiten, die übergeordnete Zusammenhänge und Lernziele realisieren helfen, werden viel zu selten angewandt. Unternehmen sind in der Art und Anwendung von Lernformen und -methoden wesentlich offener und vielseitiger aufgestellt. Zum Einsatz kommen z.B.:

- Planspiele
- Übungsfirmen
- Outdoor-Trainings
- Action-Learning
- CBT statt innerbetrieblichen Unterricht zur Nacharbeit/Vertiefung fachlicher Inhalte
- Vertriebsstrainings/Simulation von Verkaufsgesprächen
- Präsentations-/Korrespondenzseminare

Soziales Lernen wird in einigen Unternehmen durch besondere Projekte gefördert wie z.B. 1 Woche Mitarbeit in einem Obdachlosenheim oder Behindertenzentrum.

Aus der Fülle der Lernformen und -methoden müssen die geeigneten ausgewählt werden. Sie sollten zum Lerninhalt und zum Unternehmen passen als auch hinsichtlich ihrer Lernerfolgsmessbarkeit überprüft werden.

### **6.3 Bedeutung von Kommunikation zwischen Betrieb und Schule**

Die Kommunikation zwischen Betrieben und Berufsschulen wird generell als unzureichend beschrieben, eine Abstimmung hinsichtlich Lerninhalten und -methoden finden nicht oder nur auf Initiative der Unternehmen statt. Diese umfassen beispielsweise:

- Aktive Ansprache der Schulleitungen
- Hospitationsangebote in den Unternehmen
- Finanzielle Unterstützung von technischen Hilfsmitteln
- Austausch von Computer-Lernprogrammen
- Einladungen zu Unternehmenspräsentationen

Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Berufsschule muss in Gang gesetzt und aufrecht erhalten werden z.B. durch Stärkung der informellen Basis (Idee: regelmäßige Frühstückstreffen). Praktika für Berufsschullehrer sollte Pflicht werden.

## 7 Information, Motivation und Qualifikation von Ausbildern – Engagement anerkennen

### 7.1 Organisatorische Aufstellung und Informationswege

Abhängig von der organisatorischen Aufstellung und den hierarchischen Ebenen liegt die direkte Betreuung von Ausbildern in den Händen des Personal-/Ausbildungsverantwortlichen, Ausbildungsbeauftragten oder der Führungskraft in der jeweiligen Fachabteilung. Die Koordinierung von Ausbildung wird in jedem Fall durch den Personal- bzw./Ausbildungsverantwortlichen vorgenommen.

- In kleinen Unternehmen ohne weitere Hierarchieebene zwischen Personalverantwortlichen (= Ausbildungsverantwortlichen) und den Führungskräften erfolgt der Informationsaustausch und die Betreuung auf sehr kurzen und persönlichen Wegen (z.B. in gemeinsamen Führungskräfte-Meetings oder durch Vorbeischauen in der Abteilung). Der Personalverantwortliche ist zumeist auch direkter Ansprechpartner für Ausbilder und Azubis.
- In größeren Unternehmen gibt es neben den Ausbildern (meist nebenamtlich) eine weitere Ebene: Ausbildungsbeauftragte/Ausbildungsbetreuer, häufig hauptamtlich und nicht Führungskraft in einer Fachabteilung. Sie übernehmen Betreuungs-, Umsetzungs- und Überwachungsaufgaben und sind direkter Ansprechpartner für Ausbilder und Azubis vor Ort. Sie geben Informationen als Multiplikatoren an die Ausbilder und Fachabteilungen weiter, der Personal-/Ausbildungsverantwortliche ist oberste Koordinierungsstelle und wird nur noch in bereichsübergreifende oder schwierige Situationen „eingeschaltet“.
- Teilweise agieren auch Führungskräfte als Ausbildungsbeauftragte, ihre Mitarbeiter als Ausbilder.

Informationen an Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte werden auf verschiedenen Wegen und mit unterschiedlicher Intensität bzw. Regelmäßigkeit weitergegeben:

- Telefon/Handy und persönlicher Kontakt dominieren
- E-Mail wird teilweise genutzt
- Rundschreiben/Erinnerungsschreiben
- Gehaltsschein mit Text
- Wöchentliche Ausbilderrunden
- Ausbilderhandbuch
- 1x Jahr Treffen mit Ausbildungsbeauftragten
- Ausbilderinformationen online (für alle MA zugänglich)
- Intranet mit Azubi-Newsboard
- Führungskräfte-Meetings

## **7.2 Motivation durch Einbindung und Anerkennung**

Motivationsfelder, um eine Ausbildungsfunktion und –aufgaben zu übernehmen können sein:

<b>Motivationsfelder für Ausbilder</b>	
<b>Sinn und Nutzen für die Abteilung</b>	
■ Hohe Motivation bringt es, wenn Azubis für die eigene Abteilung ausgebildet werden (Abteilungen profitieren von der Wissensvermittlung)	
■ Azubis bringen aber auch Know How mit in die Abteilung (z.B. EDV-Kenntnisse)	
■ Azubis übernehmen gern Verantwortung in den Abteilungen und können so zur Entlastung beitragen	
■ Ausbildungsbeauftragter profitiert von seiner Wissensinvestition durch Anrechnung von erreichten Zielen der Azubis	
<b>Würdigung durch Integration und Beteiligung</b>	
■ Integration in entscheidende Prozesse (z.B. Auswahl von Azubis)	
■ Integration in Veranstaltungen (Präsentationen, Zeugnisvergabe, Abschlussveranstaltungen)	
<b>Würdigung durch Öffentlichkeit</b>	
■ Veröffentlichungen zur Ausbildung in der Betriebszeitung (Kurzberichte/Bilder)	
■ Lob von den Azubis	
■ Funktion „Ausbilder“ durch Vergabe von Urkunde aufwerten	
■ Besonders guter Abschluss von Auszubildenden veröffentlichen	
<b>Anerkennung durch Organisation von „Events“</b>	
■ Firmenbesuche in anderen Unternehmen	
■ Ausbilderstammtisch	
■ Erfa-Treffen außerhalb des Unternehmens mit Eventcharakter	

Abb. 15 Checkliste Motivationsfelder

Festzustellen ist, dass in den meisten Unternehmen keine finanzielle Anerkennung der Ausbildertätigkeit durch Zulagen, Prämien oder ähnliches erfolgt. Vielmehr beruht die Ausbildung häufig auf einem sehr hohem persönlichen Engagement der einzelnen Ausbilder.

### 7.3 Qualifikation von Ausbildern

Der Qualifizierung von Ausbildern kommt im Unternehmensrahmen im Allgemeinen noch keine große Rolle zu. Lediglich in größeren Unternehmen gibt es Ansätze, Ausbilderkompetenzen (über die Anforderungen des sogenannten ADA-Scheins hinaus) zu definieren und zu entwickeln.

Eine weiterführende und systematische Qualifizierung erfolgt seltener, insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Infos über Intranet oder Mitarbeiter-/Fachzeitschriften sind teilweise die einzige Form der Weiterbildung für Ausbilder. Andere Formen sind: IHK-Schulungen inhouse (z.B. Recht, verkürzte ADA-Schein-Inhalte) oder Wissensvermittlung (1 Tag) 1x im Jahr in Form eines internen Workshops.

Die Entwicklungen in der Arbeitswelt mit ihren komplexer werdenden Prozessen führt auch zu neuen Anforderungen in der Ausbildung. Diejenigen, die damit betraut sind, junge Menschen auf ihr Berufsleben vorzubereiten, sind nicht mehr nur als Wissensvermittler gefragt, sondern zunehmend auch als Lernbegleiter, Berater und Coach. Kommunikative und methodische Kompetenzen gehören daher genauso wie fachliches Know-how zum Anforderungsprofil eines Ausbilders.

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Gewinnung von Auszubildenden bei der Saint-Gobain Sekurit Deutschland, Werk Torgau<sup>4</sup>

Zum Konzern gehören über 171.000 Mitarbeiter in 46 Ländern und 9 Branchen - vom Baufachhandel über Verpackungen, Rohrleitungssysteme, Dämmstoffe, Schleifmittel bis hin zum Glas. Jedes 2. Auto in Europa ist mit Glas von Saint-Gobain ausgerüstet. Das Werk in Torgau stellt jährlich mit 100 Mitarbeitern und 12 Auszubildenden rund 4 Millionen Stück Seitenscheiben für die Automobilindustrie her. Zu den Kunden zählen u.a. Audi, BMW, Daimler-Chrysler, Jaguar und VW.

Jährlich beginnen 4 Auszubildende die Lehre im Werk:

1. Industriekaufrau/-mann
2. Mechatroniker
3. Verfahrensmechaniker Glastechnik

Unter dem seit Jahren herrschenden akuten Lehrstellenmangel in den neuen Bundesländern ist es dem Unternehmen nie schwer gefallen, diese Stellen mit hochmotivierten Auszubildenden zu besetzen. Es kommen im Durchschnitt mehr als 50 Bewerber auf eine Ausbildungsstelle. Besondere Werbeaktionen waren nicht erforderlich. Die Stellen sind allerdings im Verzeichnis der Agentur für Arbeit gelistet.

Schwieriger ist es unter der Vielzahl der Bewerbungen den oder die für den Beruf und das Unternehmen am besten geeigneten Auszubildenden „herauszufischen“. Erfahrungsgemäß müssen das nicht immer die Bewerber mit den besten Schulnoten sein. Eine gute Möglichkeit um die Bewerber besser kennen zu lernen sind Schulpraktika und Ferienarbeit. Diese Möglichkeiten werden weitgehend genutzt. Das unter-

---

<sup>4</sup> Von Sabine Rohr.

nehmen bietet auf Nachfrage an, das Schulpraktikum in der neunten Klasse direkt in der Produktion bzw. in der Werkstatt zu absolvieren. Die Schüler haben hier 14 Tage die Möglichkeit direkt hautnah zu erleben, welche Anforderungen der Beruf stellt. Natürlich haben sie auch Kontakt mit den Auszubildenden, die schon im Unternehmen lernen. Die Jugendlichen untereinander finden schnell Kontakt und unterhalten sich offen über alle Fragen der Ausbildung. Ebenso trägt die Möglichkeit von Ferienarbeit für Jugendliche ab 15 Jahren dazu bei, den Betrieb kennen zu lernen. Die Entscheidung für einen Beruf fällt sicherlich leichter, wenn die Jugendlichen konkrete Vorstellungen davon haben, was sie erwartet. Deshalb wäre es aus Unternehmenssicht wünschenswert ab der 8. Klasse ein jährliches Praktikum von mindestens 14 Tagen in den Lehrplan aufzunehmen. Vorausgesetzt die Unternehmen, Handwerksbetriebe, Behörden und Institutionen würden diese Berufsorientierung unterstützen, sehen wir hier eine gute Möglichkeit, junge Leute an die Berufswahl heranzuführen und sich auch praktisch erproben zu lassen. Damit könnte auch der doch statistisch recht hohen Zahl der abgebrochenen Ausbildungen entgegengewirkt werden.

Natürlich nutzt das Unternehmen Ausbildungsmessen in der näheren Umgebung um die Berufsausbildung vorzustellen. Eine gute Gelegenheit ist auch der „Tag der offenen Tür“ oder Projektwochen an den Schulen in Torgau und Umgebung um das Unternehmen zu präsentieren. In einer Kleinstadt wie Torgau, spielt die „Mund zu Mund-Propaganda“ eine nicht unbedeutende Rolle. Seit 1993 haben 42 Auszubildende eine Lehre in unserem Werk abgeschlossen. 70% davon konnten zumindest befristet übernommen werden. Gegenwärtig sind 16 ehemalige Auszubildende als Mitarbeiter im Werk beschäftigt. Dieses Potential ist nicht zu unterschätzen bei der Rekrutierung von geeigneten Auszubildenden in den kommenden Jahren.

## 8.2 Motivation und Information der Ausbilder in der Sparkasse Wittenberg<sup>5</sup>

Auf Grundlage der im Jahr 2000 eingeführten Ausbildungskonzeption der Sparkasse Wittenberg wurde den Ausbildern in den Geschäftsstellen des Unternehmens eine Schlüsselposition im Ausbildungsprozess übertragen. Dies äußert sich vor allem in der persönlichen Verantwortung der sogenannten Ausbildungspaten für die praktische Ausbildung jeweils eines Auszubildenden. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, zur Gewährleistung eines für alle Auszubildenden hohen Ausbildungsstandes, die Motivation der Ausbilder kontinuierlich auf hohem Niveau zu halten. Dies geschieht auch vor dem Hintergrund, dass alle Ausbildungspaten nebenamtliche Ausbilder sind, die in der Hauptbeschäftigung qualifizierte Tätigkeiten als Kundenberater im Privatkundengeschäft erfüllen. Unterstützt werden die Ausbildungspaten in den Geschäftsstellen des Hause durch den hauptamtlichen Ausbilder der in der Abteilungsdirektion Personal angesiedelt ist und neben der konzeptionelle Gestaltung der Ausbildung ebenfalls die disziplinarische Verantwortung für die Auszubildenden trägt.

Beim Ansatz eines Motivationskonzeptes für die Ausbilder in den Geschäftsstellen wurde unterstellt, dass Motivation an sich nur durch die Schaffung von Rahmenbedingungen erreicht werden kann, innerhalb derer die einzelnen Beteiligten einen Sinn in ihrem Handeln in Bezug auf ihre persönlichen Zielsetzungen sehen. Gerade im Bereich der beruflichen Erstausbildung ist das Engagement der Beteiligten zum großen Teil von dem Idealismus geprägt, erworbenes Wissen und gemachte Erfahrungen Berufsstärtern zu vermitteln und somit deren Basis für ein erfolgreiches Berufsleben zu schaffen. Gegebenenfalls ist dabei kein unmittelbarer Nutzen für den Ausbilder durch die Betreuung eines Auszubildenden zu verzeichnen. Ein Mehrwert für das Geschäftsstellenteam kann sich im Rahmen des Auszubildendeneinsatzes zwar einstellen. Dies allerdings als Grundlage einer ausreichenden Motivationsfunktion anzusehen, würde in Anbetracht des entstehenden Betreuungsaufwandes bei weitem nicht ausreichen und nicht in jedem Fall zum tragen kommen.

---

<sup>5</sup> Von Daniel Maul.

Von einem allein auf monetäre Faktoren begründeten Anreizsystem wurde abgesehen, da derartige Modelle meist nur kurzfristig eine höhere Motivation generieren und erfahrungsgemäß schnell ein Gewöhnungseffekt eintritt, so dass eine Nachhaltigkeit nicht gegeben ist.

Die Förderung der Motivation der Ausbildungspaten in der Sparkasse Wittenberg setzt deshalb darauf, durch die Verknüpfung verschiedener Komponenten insbesondere Rahmenbedingungen für die Aktivitäten der Ausbilder zu schaffen, die eine Eigenverantwortung der Paten stärken, Gestaltungsspielräume schaffen und gleichzeitig die Einbindung in verschiedenen Abschnitte des Ausbildungsprozesses vorsehen.

### **8.2.1 Offizielle Anerkennung**

Oftmals wird übersehen, dass mit der Auszubildendenbetreuung im Geschäftsablauf ein hoher Mehraufwand für die verantwortlichen Mitarbeiter verbunden ist. Schnell entsteht dabei der Eindruck, dass niemand im Unternehmen dies wirklich wahrnimmt und anerkennt. In der Folge kann es dazu kommen, dass ein bisher hohes Engagement auf ein Mindestmaß zurückgeführt wird und die bisherige Ausbildungsqualität nicht mehr gewährleistet ist.

Um diesem vorzubeugen, erfolgt die Festlegung der Paten in der Sparkasse Wittenberg als offizielle Berufung. Dies erfolgt durch die Übergabe einer Patenurkunde, die durch den Vorstand des Hauses unterzeichnet wird. In dieser Urkunde ist zum einen der zukünftig zu betreuende Auszubildende genannt, weiterhin erfolgt eine Würdigung des zukünftigen Engagements im Text. Die Patenurkunde wird in Kopie in die Personalakte des Mitarbeiters aufgenommen und dokumentiert somit sein zusätzliches Engagement nachhaltig.

## 8.2.2 Motivation durch Kommunikation

In Anbetracht der zu schaffenden Rahmenbedingungen für die Ausbilder, spielt die Information und Kommunikation eine wichtige Rolle. Motivation kann nur entstehen, wenn alle Beteiligten sich der Bedeutung ihres Handelns bewusst sind und aktuelle, wie zukünftige Anforderungen kommuniziert werden. Hierzu nutzt das Ausbildungskonzept der Sparkasse Wittenberg verschiedene Möglichkeiten:

### 8.2.2.1 Ausbilderleitfaden

Mit der Übernahme einer Auszubildendenpatenschaft erhält jeder Ausbilder einen Ausbilderleitfaden. Dieser beinhaltet zum einen die wichtigsten rechtlichen Vorschriften, d. h. die Ausbildungsordnung inklusive des Ausbildungsrahmenplanes sowie den Rahmenlehrplan der Berufsschule. Dies versetzt die Ausbilder in die Situation, ihren individuellen Ausbildungsablauf in der Geschäftsstelle an diesen Vorgaben zu auszurichten. Weiterhin enthält dieser Leitfaden die Teilkonzepte der Ausbildung, um detailliert die Hintergründe zu den verschiedenen Maßnahmen im Ausbildungsverlauf darzustellen. Hieraus lassen sich Rückschlüsse auf den zu erwartenden Ausbildungsstand der Auszubildenden nach Ende eines Ausbildungsabschnittes ziehen und Maßnahmen zur Unterstützung dieser Entwicklung planen. Im Ausbilderleitfaden sind weiterhin die Ausbildungsinhalte für den Geschäftsstelleneinsatz, sowie die Erläuterungen zur Beurteilung der Auszubildenden und Übernahmekriterien enthalten. Unterstützende Ausbildungsinstrumente, wie beispielsweise Gesprächsleitfäden runden das Ganze ab. Die Ausbildungspaten werden somit in ihrem Engagement von Anfang an durch die Bereitstellung von Ausbildungsunterlagen unterstützt. Der Einzelne hat somit die Möglichkeit, den Ausbildungsablauf in der Geschäftsstellen nach Maßgabe der gesetzlichen und hausinternen Rahmenbedingungen zu gestalten.

#### 8.2.2.2 Ausbildertreffen

Kommunikation fördert Identifikation und bedingt somit das Engagement der Beteiligten. Dieser Leitsatz wird im Rahmen regelmäßiger Ausbildertreffen mit allen Ausbildungsstellen realisiert. Dabei stehen verschiedenste Themen aus dem Ausbildungsalltag im Mittelpunkt. Neben aktuellen Problemen der Ausbildung im Unternehmen und den Abstimmungen zu Innovationen im Ausbildungskonzept der Sparkasse Wittenberg, stehen ebenfalls der Erfahrungsaustausch unter den Ausbildern und Berichte aus der Mitarbeit des hauptamtlichen Ausbilders des Hauses im Prüfungsausschuss Bankkaufmann/ Bankkauffrau der Industrie- und Handelskammer im Mittelpunkt der Treffen. Die Treffen finden regelmäßig im Abstand von 6 Monaten statt und werden von der Mehrzahl der Ausbilder kontinuierlich wahrgenommen. Je nach Gesprächsbedarf, Themenvielfalt bzw. Notwendigkeit zur tiefgründigeren Betrachtung von verschiedenen Sachverhalten besteht weiterhin die Möglichkeit, außerhalb der regelmäßigen Treffen im Rahmen von internen Ausbilderseminaren das vorhandene Wissen zur Berufsausbildung aufzufrischen und zu erweitern. Dies erfolgt, neben der Zielsetzung, die Motivation durch ausreichende Information zu fördern, auch zur Gewährleistung des hohen Niveaus der Berufsausbildung in der Sparkasse Wittenberg.

### 8.2.3 Einbindung in Ausbildungsprozesse

#### 8.2.3.1 Auswahlverfahren

Um für die Ausbildungsstellen sowohl den Auswahlprozess für die neuen Auszubildenden der Sparkasse Wittenberg, als auch die damit verbundenen Anforderungen an die zukünftigen Mitarbeiter transparent zu gestalten, wird diesen die Möglichkeit gegeben, am Auswahlverfahren der Auszubildenden als Beobachter teilzunehmen. Dies wird insbesondere im Rahmen der stattfindenden Gruppengespräche mit den Bewerbern realisiert. Die Ausbilder sehen die zukünftigen Mitarbeiter dabei in verschiedenen Situationen, so z. B. bei Diskussionsrunden, Präsentationen und Gruppenarbeiten. Hierdurch wird ebenfalls erreicht,

dass die spätere Entscheidung für einen der Bewerber für die Ausbilder vor Ort nachvollziehbar wird. Die Ausbildungspaten sind somit nicht nur Ausführende in der unmittelbaren Ausbildung, sondern bereits vorab bei der Entscheidung für die späteren Auszubildenden eingebunden.

#### 8.2.3.2 Verkaufsprüfungen

Kernstück der Ausbildung zum Bankkaufmann/ zur Bankkauffrau in der Sparkasse Wittenberg ist die kontinuierliche Förderung der Vertriebskompetenz der jungen Mitarbeiter. Um über die hierbei erzielten Fortschritte regelmäßig eine Bestandsaufnahme vornehmen zu können und den Auszubildenden über ihren Leistungsstand ein Feedback zu geben, finden im Jahr 2004 erstmalig Verkaufsprüfungen für alle Auszubildenden des ersten und zweiten Ausbildungsjahres statt, die zukünftig zum festen Bestandteil des Ausbildungskonzeptes werden. Im Rahmen dieser Prüfung werden die Auszubildenden mit der späteren Prüfungssituation der mündlichen Abschlussprüfung konfrontiert, die ein simuliertes Kundenberatungsgespräch umfasst, das von der Prüfungskommission bewertet wird. Bei der internen Verkaufsprüfung ist diese Prüfungskommission ebenfalls mit Vertretern der Ausbildungspaten besetzt. Auch hiermit mit das Ziel verfolgt, die Anforderungen an die Auszubildenden den Ausbildern nicht nur in Theorie, sondern ebenfalls in der praktischen Umsetzung von Ausbildungsmaßnahmen darzustellen. Weiterhin ist natürlich das Urteil der Praktiker bei der Bewertung der im Rahmen der Prüfungen gezeigten Leistungen gefragt. Die Ausbildungspaten sind somit in der Lage, den Leistungsstand des zugeordneten Auszubildenden in Relation zur Leistung anderer Auszubildender zu setzen und somit ggf. unterstützende Ausbildungsmaßnahmen einzuleiten.

## 8.2.4 Ausbilderpass

Auch wenn die offizielle Anerkennung durch den Vorstand des Hauses erfolgt und durch die vielfältige Einbindung der Paten in den Ausbildungsprozess Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, verzichtet das Unternehmen nicht auf eine gesonderte Würdigung des gezeigten Engagements. Hierbei findet in der Sparkasse Wittenberg eine Anerkennung der kontinuierlichen Aktivitäten der Ausbildungspaten statt, d. h. nicht die Einzelmaßnahme der Ausbilder wird sofort honoriert, sondern der geleistete Beitrag zum Ausbildungserfolg über einen längeren Zeitraum. Dies erfolgt durch ein Punkteschema, dem die verschiedenen Ausbildungsmaßnahmen zugeordnet sind. Beispielsweise wird die Übernahme einer Auszubildendenpatenschaft mit einer Punktzahl versehen, ebenfalls die Durchführung eines Auszubildendenseminars bzw. die Betreuung eines Auszubildendenprojektes und die Teilnahme am Auswahlverfahren. Den Paten wird dabei die Auswahl überlassen, die Punkte nach Erreichen einer Mindestpunktzahl bereits gegen ein gemeinsames Essen mit dem Patenauszubildenden einzulösen oder erst bei einem höheren Punktwert gemeinsam mit dem Auszubildenden eine höherwertige Veranstaltung (z. B. Konzert, Eventwochenende) zu besuchen.

## 8.2.5 Abschließende Bemerkungen

In den zurückliegenden drei Jahren konnte das Ausbildungskonzept der Sparkasse Wittenberg erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden. Dies ist vor allem dem großen Engagement der Ausbildungspaten zu verdanken. Durch die vorgenannten Maßnahmen konnte erreicht werden, dass alle mit der praktischen Ausbildung in den Geschäftsstellen des Unternehmens betrauten Mitarbeiter engagiert ihren Beitrag zur Ausbildung leisten. Trotz der umfangreichen Ausbildungsbausteine und der verschiedenen Möglichkeiten der Beteiligung der Paten an diesen, wurde die zusätzliche Belastung durch die Übernahme der Patenfunktion in einer Umfrage unter allen Ausbildungspaten im Jahr 2003 je nach Entwicklungsstand des Auszubildenden in einer Bandbreite von 5 bis 20 % der Arbeitszeit angegeben. Die individuellen Einschätzungen

der Befragten lassen dabei erkennen, dass der mit der Ausbildung verbundene Mehraufwand durchweg als leistbar eingeschätzt wird. Die Patenfunktion wird einheitlich nicht als Belastung bzw. Ablenkung von der eigentlichen Tätigkeit empfunden, sondern stellt für viele eine Bereicherung der Zusammenarbeit im Unternehmen dar. Für die kommenden Jahre wird es das Ziel der Abteilungsdirektion Personal sein, gemeinsam mit den Ausbildungspaten das Ausbildungskonzept der Sparkasse Wittenberg beständig weiterzuentwickeln und die Motivation der Beteiligten aufrecht zu erhalten.

### 8.3 Ausbildungsordner Stora Enso<sup>6</sup>

Stora Enso ist eine Papierfabrik, die im Fünfschichtbetrieb das gesamte Jahr über Zeitungsdruckpapier herstellt. Der Hauptausbildungsschwerpunkt ist die Ausbildung von Papiermachern und Papiermacherinnen. Die Ausbildung dauert drei Jahre, wobei der theoretische bzw. praktische Teil dieser Ausbildung in zeitlichen Blöcken von drei bis vier Wochen zusammengefasst wird.

Die praktischen Ausbildungsinhalte werden überwiegend an der Papiermaschine bzw. den dazugehörigen angegliederten Bereichen unter Beachtung des Jugendschutzgesetzes absolviert. Da die Papiermaschine das ganze Jahr läuft, müssen die jungen Leute beobachten, nachmachen und bei Problemen bzw. Nichtverstehen vor allem Fragen an die jeweiligen Mitarbeiter stellen. Diese Mitarbeiter sind keine pädagogisch ausgebildeten Ausbilder, sondern arbeiten in ihrem jeweiligen Aufgabengebiet in der Schicht an der Maschine.

Die zur Verfügung stehenden Ausbilder üben dieses Amt nebenberuflich aus, sind aber im Produktionsbereich und damit nahe des Azubis tätig.

Aufgrund dieser geschilderten Situation war klar, dass der Azubi den generellen Ablauf begreifen und erlernen kann. Aber es hängt auch viel von der Kommunikation des Azubis ab, inwieweit er die entsprechenden Arbeitsweisen vertieft und die dazugehörigen Zusammenhänge erkennt.

Weiterhin sollen von Beginn der Ausbildung an sowohl die hohen Sicherheitsanforderungen verdeutlicht als auch Erste Hilfemaßnahmen bei Unfällen vermittelt werden.

Um deshalb den Azubis den gewissen „Roten Faden“ für ihre Ausbildung in die Hand zu geben, wurde der Ausbildungsordner zusammengestellt.

---

<sup>6</sup> Von Simone Höge.

Der Ausbildungsordner ist in die drei Ausbildungsjahre unterteilt. Laut der Ausbildungsordnung des Papiermachers durchläuft der Azubi in jedem Jahr alle Bereiche der Papierherstellung. Dementsprechend wurden Fachfragen sowie Fragen zur Arbeitssicherheit und Ersten Hilfe entwickelt und den jeweiligen Ausbildungsbereichen zugeordnet. Die Fragen sind entweder schon mit Antworten zur Auswahl versehen oder es ist ausreichend Platz, um Skizzen oder Zusammenhänge darzustellen.

Jeder Azubi ist für die richtige Ausfüllung des Ausbildungsordners selber zuständig. Es ist während der täglichen Arbeit genügend Zeit, diese Fragen des Ausbildungsordners vom Auszubildenden auszufüllen. Der zuständige Fachausbilder überprüft in Zwischengesprächen nur stichpunktartig, ob der Azubi alle Fragen beantwortet und ob er die Zusammenhänge verstanden hat.

Aus den bis jetzt gemachten Erfahrungen sehen wir folgende Vorteile für solch einen Ausbildungsordner:

- Alle Ausbildungsfragen werden detailliert durchgearbeitet.
- Der „Zwang“ zur Kommunikation entwickelt Teamgefühl zwischen Azubi und Mitarbeiter.
- Die Selbständigkeit bei der Arbeit wird weiterentwickelt und damit eine Steigerung des Selbstwertgefühls.
- Zeiten, in denen die Mitarbeiter Produktionsaufgaben allein wahrnehmen müssen, werden für den Azubi sinnvoll genutzt.
- gute Vorbereitung für Prüfungsaufgaben
- gutes Nachschlagewerk für den Azubi.

Nachteile des Ausbildungsordners sehen wir darin, dass man diese nur bei einer geringen Anzahl von Azubis verwendet kann, da die Überarbeitung und Kontrolle einen hohen Arbeitsaufwand fordert. Außerdem sind die Fragen speziell auf die Firma zugeschnitten. Bei Wechsel der Produktionstechnik hilft dieser Ordner nur begrenzt.

Der Ausbildungsordner ist im EDV-System der Firma abgelegt. Der Azubi kann sich, wann immer er Zeit und einen freien Computer findet, die Seiten ausdrucken bzw. am Computer lösen.

Damit sich die Azubis nicht untereinander austauschen können, variieren in jedem Ausbildungsjahrgang die Fragen.

## **8.4 Lernen durch Erleben – Action Learning und Soziales Lernen bei der Baden-Württembergischen Bank AG<sup>7</sup>**

Schon lange steht in der Berufsausbildung nicht mehr nur die reine Vermittlung von Fachwissen im Vordergrund. Vor allem in Dienstleistungsbetrieben haben in den letzten Jahren verstärkt Lernformen an Bedeutung gewonnen, bei denen es um den Ausbau der Methoden- und Sozialkompetenz geht. Diesen Anforderungen trägt auch die Baden-Württembergische Bank Rechnung. Zwei Beispiele neuer Lernformen in der Berufsausbildung – 'Action Learning' und Soziales Lernen – sollen in diesem Best-Practice-Artikel vorgestellt werden.

### **8.4.1 Action Learning**

Ein Konzept, das in der Baden-Württembergischen Bank AG seit rund zwei Jahren im Rahmen der Einführungswoche (erste Woche zu Beginn der Ausbildung) eingesetzt wird. Unter 'Action Learning' ist hierbei eine stark handlungsorientierte Form des Lernens zu verstehen. Die Auszubildenden werden dabei vor Aufgaben gestellt, die im Team zu lösen sind, einen starken Spielcharakter haben – und zumindest auf den ersten Blick nichts mit dem späteren Berufsalltag in der Bank zu tun haben.

An einem Seminartag der Einführungswoche steht dieses Lernen im Mittelpunkt.

#### **Ziel des 'Action Learning'**

Beim Einsatz dieser Methode geht es im Wesentlichen um die Förderung folgender Kompetenzfelder:

---

<sup>7</sup> Von Claudia Mummenthey.

- Lösung komplexer Problemsituationen - Was ist wichtig für die Lösung eines Problems?
- Entscheidungsfindung in Gruppensituationen
- Teamarbeit, Teamfähigkeit - Was heißt Teamarbeit tatsächlich? Was ist für das Gelingen von Teamarbeit wichtig?
- Flexibilität und Kreativität in schwierigen Situationen
- Problemfelder täglicher Kommunikation erkennen und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten.

Für die Lerneinheit 'Action Learning' stehen insgesamt drei Aufgaben auf dem Programm:

1. Spinnennetz
2. Stringball
3. Satellitenübung

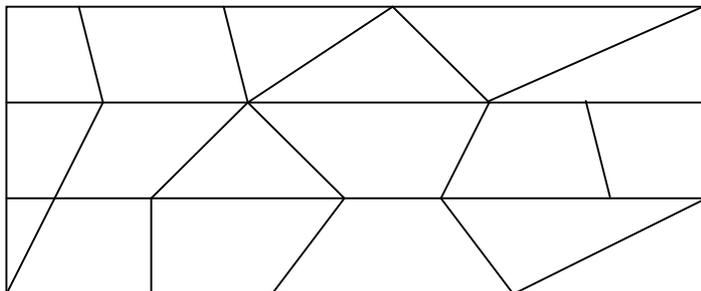
### 8.4.1.1 Spinnennetz<sup>8</sup>

Teilnehmerzahl:	Maximum: 12 Personen, Minimum: 10 Personen
Zeit:	mind. ½ Stunde
Material:	Zwischen zwei gut montierten Stützen bzw. Bäumen wird ein 'Spinnennetz' mit flexiblen Seilen gespannt.
Aufgabe:	Der Gruppe muss es gelingen, von der einen Seite des Spinnennetzes auf die andere Seite zu gelangen. Dazu ist nur der Weg durch das Spinnennetz (die Löcher des Netzes) möglich.
Regeln:	Jedes Loch des Spinnennetzes darf nur einmal von der Gruppe genutzt werden. Die Berührung des Netzes beim Durchqueren hat zur Folge, dass alle, die bereits durchgekommen sind, wieder zurück müssen. Teilnehmer, die auf der anderen Seite des Netzes angelangt sind, dürfen nicht mehr zurück, sondern können nur von ihrer Seite aus die Gruppe unterstützen.
Achtung! Das sollten Sie bei der Durchführung des 'Action Learnings' beachten:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Durchführung im Freien:</b> Die Übungen finden am besten im Freien statt.</li> <li>▪ <b>Kein Sichtkontakt:</b> Um den Übungen nicht die Spannung zu nehmen, sollten die Übungen ohne die Möglichkeit des gg. Sichtkontakts durchgeführt werden. =&gt; Für genügend Flächen ohne Stolperfallen sollten Sie unbedingt sorgen.</li> </ul>

<sup>8</sup> Hersteller: Methodica-Verlag, 36043 Fulda

- **Zeitvorgabe- ja oder nein?:** Alle Übungen können mit bzw. ohne Zeitvorgabe erfolgen. Bei Auszubildenden ist aus unserer Erfahrung jedoch eher keine Zeitvorgabe empfehlenswert.
- **Reflexion:** Aussagekräftige Reflexionsrunden am Ende sind nur mit geschulten Coaches/Beobachtern möglich. Die gezielte Reflexion kann durch im Vorfeld erarbeitete Leitfragen sichergestellt werden.

Beispiel:



Die Ausrichtung des Netzes kann individuell nach Schwierigkeitsgrad (Größe der Löcher, Höhe des Netzes, etc) variiert werden. Der untere Teil des Netzes sollte sich mind. auf Kniehöhe befinden.

#### 8.4.1.2 Stringball<sup>9</sup>

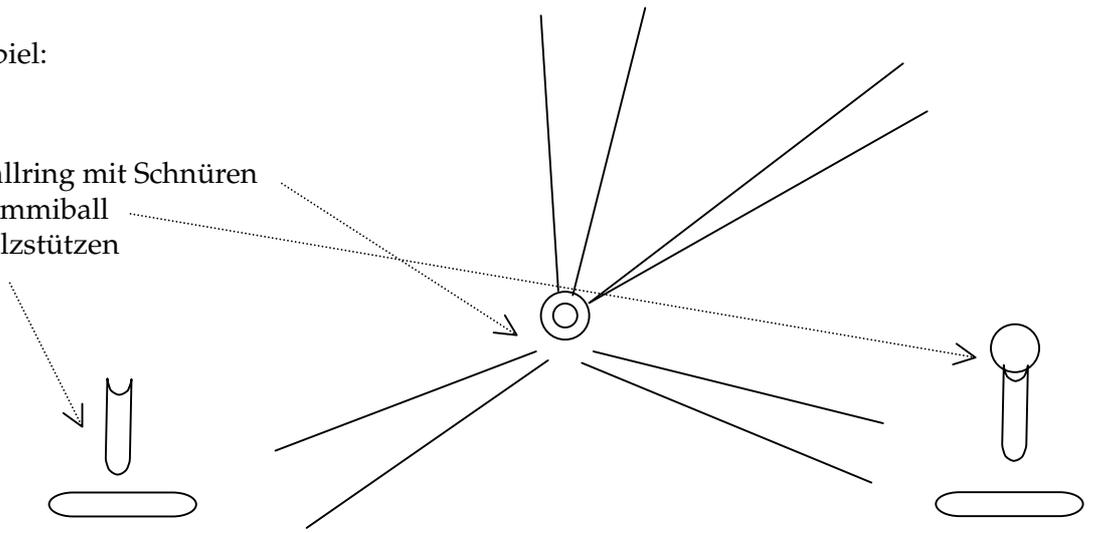
<b>Teilnehmerzahl:</b>	Maximum: 10 Personen, Minimum: 5 Personen
<b>Zeit:</b>	mind. 15 Minuten
<b>Material:</b>	Metallring mit Schnüren, 1 Gummiball, 2 Holzstützen
<b>Aufgabe:</b>	Der Gruppe muss es gelingen, den Ball auf dem Metallring von der einen Holzstütze auf die andere zu transportieren. Der Metallring befindet sich dafür 'aufgefädelt' auf die Stütze unterhalb des zu transportierenden Balles. Die Holzstützen sollten einen Abstand von mind. 4-5 Metern haben.
<b>Regeln:</b>	Je nach Reifegrad der Gruppe sind bei dieser Übung unterschiedliche Variationen möglich: Mit bzw. ohne Kommunikation (ausschließlich Blickkontakt) der TN, nur ein TN darf sprechen, die Übung erfolgt mit verbundenen Augen und ausschließlich mündlichen Kommandos, etc. Fällt der Ball vom Ring, muss die gesamte Gruppe wieder von vorne beginnen.

---

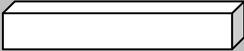
<sup>9</sup> Hersteller: Regenbogen, 53804 Much

Beispiel:

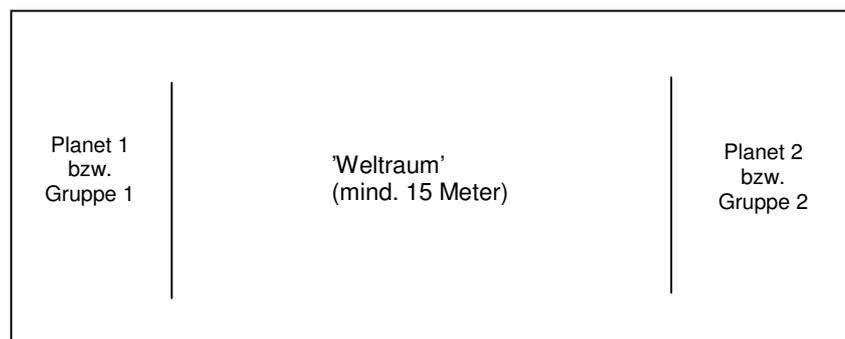
Metallring mit Schnüren  
1 Gummiball  
2 Holzstützen



### 8.4.1.3 Satellitenübung

Teilnehmerzahl:	Maximum: 30 Personen (pro Seite 15 Personen), Minimum: 20 Personen (pro Seite 10 Personen)
Zeit:	1 – 1 ½ Stunden
Material:	Kanthölzer siehe Zeichnung (können im Baumarkt zugesägt werden) - Anzahl der benötigten Hölzer ist abhängig von der TN-Zahl. Pro Gruppe wird immer ein Holz weniger benötigt als TN in der Gruppe sind.
 Länge: ca. 40 cm	
Aufgabe:	Beide Gruppen müssen versuchen <b>mit allen Gruppenmitgliedern</b> - über den Weltraum ( <i>grüne Wiese</i> ) - auf den anderen Planeten zu gelangen. Als Fortbewegungsmittel sind dabei nur die Satelliten zulässig.
Regeln:	Sobald jemand neben einen Satellit, d.h. in den Weltraum tritt, gehen alle Gruppenmitglieder wieder ganz zurück. Die Satelliten müssen – sobald sie sich im 'Weltraum' befinden - jederzeit mit irgendeinem Körperteil berührt werden. Ist dies nicht der Fall, verliert die Gruppe den Satelliten und er steht nicht mehr für die Überquerung zur Verfügung.

Beispiel:



#### 8.4.1.4 Reflexionsrunden nach den Aufgaben

Um die Erkenntnisse aus den Übungen gezielt herauszuarbeiten und den Lerntransfer bei den Auszubildenden zu sichern, finden nach jeder Übung Reflexionsrunden (mind. 20 Minuten) statt. Diese werden durch die Ausbilder gesteuert, welche sich im Verlauf der Übungen umfangreiche Notizen zu ihren Beobachtungen gemacht haben.

Die Auswertung erfolgt anhand von Leitfragen wie z.B.: Wie wurde die Aufgabe angegangen? Wurden verschiedene Lösungen diskutiert? Wie wurden Entscheidungen in der Gruppe getroffen? Was hat den Lösungsprozess gefördert bzw. was hat ihn behindert? Wie haben sich die einzelnen Gruppenmitglieder eingebracht?, etc.

#### **Empfehlung:**

Um den Lerneffekt zu intensivieren, empfiehlt es sich, den Auszubildenden die Möglichkeit zur Wiederholung der Übung - nach der Reflexionsrunde - zu geben. Erlerntes kann auf diese Weise gleich nochmal in der Praxis erprobt werden.

#### **Unsere Erfahrungen:**

Die Auszubildenden tun sich anfangs schwer, die Aufgabe 'geplant' und mit der Gruppe abgestimmt anzugehen. Spontanes, unstrukturiertes Handeln prägt den Übungsverlauf. Je nach Gruppenstruktur können vereinzelt auch durchaus Konfliktsituationen auftreten. Insgesamt lässt sich festhalten – intensives Erlebnislernen mit schönen Nebeneffekten.

#### **Nebeneffekte:**

- Lernen kann Spaß machen!
- Der Zusammenhalt in der Gruppe wird durch das gemeinsame Bewältigen der Aufgaben gestärkt.

- Den Ausbildern bietet sich ganz nebenbei die Möglichkeit, nochmals gezielt die Ausprägung methodischer und sozialer Kompetenzen bei den Auszubildenden zu beobachten.

#### 8.4.2 Soziales Lernen bzw. Lernen in fremden Lebens-/ Berufswelten

In vielen Unternehmen anfangs mit Skepsis betrachtet, gehört dieses Thema - auch häufig unter dem Begriff 'Blickwechsel' bzw. 'Seitenwechsel' bekannt - heute fast schon zum guten Ton. Vor der Einführung sollte das Thema 'Lernzielsetzung' besonders stark im Vordergrund stehen. Im wesentlichen geht es um drei zentrale Fragestellungen:

- Was genau soll den Auszubildenden vermittelt werden bzw. wo genau wird der Bezug zum Berufsalltag im Unternehmen hergestellt?
- Passt dieses Thema überhaupt in die Unternehmenskultur (aktuelle Situation)?
- Welche Projekte passen zu uns als Unternehmen?

Die Baden-Württembergische Bank AG hat sich für die Einführung sozialer Lernprojekte in der Berufsausbildung entschieden. Hintergrund sind dabei folgende Ziele:

- **Weiterentwicklung und Vertiefung sozialer Kompetenzen** wie insbesondere Kommunikations- und Kontaktfähigkeit, Flexibilität und Teamfähigkeit.
- **Abbau von Vorurteilen und Voreingenommenheit:** Toleranz und Respekt gegenüber anderen.

- **Erweiterung des Erfahrungshorizontes:** Grenzen der eigenen Lebenserfahrung überschreiten und eigene Lebensmaßstäbe neu definieren.
- **Förderung des sozialen Engagements** bei den Auszubildenden.

Im Themenfeld 'Soziales Lernen' gibt es 2 Projekte, die je nach Ausbildungsstand angeboten werden:

1. Ausbildungsjahr: *Vesperkirche*, Dauer: 1 Woche
2. Ausbildungsjahr: *Behindertenzentrum*, Dauer: 1 Woche

Die Dauer '1 Woche' wurde bewusst gewählt. Der Zeitraum reicht aus, um einen Einblick zu erhalten, ist aber nicht zu lang, um den Ausbildungsschwerpunkt zu verschieben.

**Wichtig: Freiwilligkeit - nur Angebote kein Pflichtprogramm!**

Die Erfahrung in den angebotenen 'fremden Lebenswelten' ist nicht für jeden das Richtige. Ohne die entsprechende Offenheit lassen sich gerade in diesem Bereich die gesetzten Lernziele nicht erreichen. Da sich diese Lernform in jedem Fall im Grenzbereich des Lernens bewegt und auch nicht notwendiger Bestandteil der Berufsausbildung ist, erfolgt das gesamte Programm ausschließlich auf freiwilliger Basis. Dies schließt auch einen vorzeitigen Abbruch mit ein, wenn der Teilnehmer feststellt, dass er sich zu viel vorgenommen hat und er sich subjektiv überfordert fühlt.

#### 8.4.2.1 Vesperkirche

Ein Projekt, das durch die Initiative eines engagierten Pfarrers erstmals 1995 ins Leben gerufen wurde.

Von Ende Januar bis Mitte März öffnet die Leonhardskirche in Stuttgart 9 Wochen lang ihre Pforten für sozial Schwache und kranke Mitbürger. Bei der sog. „Vesperkirche“ werden täglich ab 11:30 Uhr warme Getränke und ein Mittagessen gegen ein geringes Entgelt ausgeteilt. Statt fester Kirchenbänke stehen Tische und Stühle im Kirchenschiff, an denen Tag für Tag über 900 Menschen Platz finden.

Gespräche mit ehrenamtlichen Mitarbeitern, eine medizinische Versorgungseinrichtung, Berufsberatung und Kinderbetreuung ergänzen das Programm. Denn die Kirche möchte keine reine 'Armenspeisung' sein, sondern vielmehr 'ein Ort der Begegnung, wo jeder sein darf, wie er ist'.

Ohne die Arbeit von fast 800 engagierten Ehrenamtlichen in jedem Jahr ließe sich das Projekt nicht darstellen. Hier setzt das soziale Lernprojekt der BW-Bank an: Auszubildende unterstützen im Rahmen ihrer Ausbildung eine Woche die Vesperkirche im Bereich der Essensausgabe und der Kinderbetreuung. Sie werden ausschließlich in diesen Bereichen eingesetzt, um eine Überforderung zu vermeiden.

Sehr viele Informationen über Motivation bzw. Hintergrund des Modells sowie Eindrücke aus der Vesperkirche selbst findet man unter: [www.vesperkirche.de](http://www.vesperkirche.de). Das Modell wird übrigens nicht nur in Stuttgart, sondern inzwischen auch in anderen Städten angeboten.

#### 8.4.2.2 Behindertenzentrum

Das zweite Projekt erfolgt in Zusammenarbeit mit einem örtlichen Behindertenzentrum. Auszubildende erhalten hier die Möglichkeit, eine Woche in einer Behindertenwerkstatt mitzuarbeiten.

**Blick in zwei Berufswelten:** Der Austausch mit dem Behindertenzentrum erfolgt gleichzeitig in Kooperation mit einem Industrieunternehmen, d.h. Auszubildende der BW-Bank und Auszubildende eines Industriebetriebes nehmen zur gleichen Zeit an den Projektwochen im Behindertenzentrum teil. So entsteht neben dem Einblick in das Behindertenzentrum noch ein übergreifender Austausch zwischen unterschiedlichen Berufsbildern bzw. Branchen.

**Begleitung während des Projektes und Sicherstellung des Transfers:** Die Projektwochen 'Soziales Lernen' werden durch mehrere Maßnahmen eng begleitet; Bausteine der Vorbereitung und Reflexion sind:

- *Mindestens eine Vorbereitungsrunde:* Informationsveranstaltung vor der Projektwoche. Im Rahmen dieser Veranstaltung werden die Auszubildenden gezielt auf das vorbereitet, was sie in ihrer Projektwoche erwartet. Die Veranstaltung steht vornehmlich unter dem Motto 'Erwartungsabfrage und Lernzielsetzung'. Unrealistische Erwartungen sollen dabei ausgeräumt, aber auch vorhandene 'Ängste' thematisiert und geklärt werden.
- Die *Begleitung während der Projektwoche* erfolgt durch Tagesfeedbackrunden, Besuche der Ausbilder am Lernort sowie die Ausgabe eines Tagebuches, in dem die Auszubildenden anhand von Leitfragen Ihre persönlichen Gedanken und Gefühle während der Woche aufnotieren können.
- *Abschlussfeedback:* Workshop zur Reflexion. Im Abschlussfeedback kurz nach der Projektwoche werden nochmals gezielt die Erwartungen aus der Vorbereitungsrunde mit den tatsächlichen Erlebnissen verglichen. Vornehmlich im Vordergrund steht das Thema Transfer, d.h. die Frage: Was nehme ich aus dieser Woche für meinen künftigen Berufsalltag mit?

- ggfs. *Rückblick* nach längerer Zeit. Je nachdem welcher Stellenwert dem Lerntransfer speziell in diesem Projektthema aus Sicht des Unternehmens eingeräumt wird, ist es sinnvoll auch noch einen weiteren Rückblick nach ca. einem Jahr durchzuführen.

### **Unsere Erfahrungen:**

Die Auszubildenden, welche sich bei diesen Projekten anmelden, haben teilweise 'geschönte' Vorstellungen, was den Ablauf der Projektwoche betrifft. Unheimlich wichtig ist deshalb die Vorbereitungsrunde, in der noch einmal klar kommuniziert wird, was auf Sie zukommt. Bei dem Projekt Behindertenzentrum findet vor diesem Hintergrund die Vorbereitungsrunde gemeinsam mit Behinderten statt. Bei der Vesperkirche wird ein Video aus dem Alltag der Vesperkirche gezeigt. In Teilen führt diese Klärung auch zum Rücktritt einzelner Teilnehmer.

Auszubildende, die sich für die Teilnahme entschließen, sind in der Regel begeistert und beeindruckt von den Erlebnissen aus der sozialen Woche. Es ist ein prägendes Erlebnis, dass sie noch lange begleitet. Viele setzen ohne Zutun der Bank ihr Engagement in diesen sozialen Einrichtungen aus eigener Initiative fort.

Hier auszugsweise Aussagen einiger Auszubildender nach den Projektwochen:

#### *Vesperkirche:*

'Ich für meinen Teil kann sagen, dass mich die Woche in der Vesperkirche um einiges weitergebracht hat. Sie hat mich wieder auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt. Mir ist nun klar, dass 'täglich etwas zu essen haben' nicht eine Selbstverständlichkeit ist, nur weil ich noch nie hungern musste. Seit dieser Woche sehe ich die Menschen, die auf der Strasse wohnen mit ganz anderen Augen: Ich empfinde keine Angst, sondern Mitleid und Verständnis.'

'Bisher kannte man solche Gesichter nur von der Strasse. Man ist möglichst schnell an Ihnen vorbeigegangen – jetzt steht man direkt vor Ihnen. Sie sprechen mich an und ich komme mit Ihnen ins Gespräch. Ein paar wenige sind sehr unfreundlich, manche sogar aggressiv, aber dann gibt es viele sehr nette Menschen, die alle ihre eigene Geschichte haben. Sehr viele von Ihnen sind ohne Schuld auf der Strasse gelandet. Der letzte Gast hält noch schnell seine Tasse hin, fragt ob er noch eine Tasse Kaffee bekommen kann. Ich fülle seine leere Tasse nach. Er schenkt mir ein Lächeln, dass ich sicher nicht so schnell vergessen werde. Ab morgen bin ich wieder in einer anderen 'Welt'.'

*Behindertenzentrum:*

'Das ist etwas anderes als die Arbeit im klimatisierten Büro. Die körperliche Arbeit strengt ganz schön an, aber die sind hier alle richtig fit und fleißig. Die Projektstage rücken die eigenen Wertvorstellungen wieder ins richtige Licht.'

'Behinderte haben ihre ganz eigene Art etwas herzustellen und ich muss das akzeptieren.'

'Es stellt sich mehr und mehr die Frage, warum wir das eigentlich nicht schon früher gemacht haben. Was viele von uns auch faszinierte ist die direkte Art, mit der die Beschäftigten und Betreuten auf uns zugingen. Fragen sind meist direkt und ohne Umschweife. Wenn dies auch im Berufs- bzw. Privatleben so wäre, müsste es so manche Missverständnisse nicht geben.'

## **8.5 Projektarbeit im Ausbildungskonzept der Sparkasse Wittenberg<sup>10</sup>**

### **8.5.1 Vorbetrachtung**

Mit der Neugestaltung der Ausbildungsordnung des Berufsbildes Bankkaufmann/Bankkauffrau im Jahre 1998 wurden die Ausbildungsinhalte enger an die Erfordernisse des späteren Berufslebens in der Finanzdienstleistungsbranche angelehnt und insgesamt handlungsorientierter gestaltet. Insbesondere die bislang fehlende konkrete Definition eines Ausbildungsschwerpunktes wurde durch die klare inhaltliche Orientierung auf den späteren Einsatz als Kundenberater im Privatkundengeschäft einer Bank ergänzt. Dies bedingte eine Neustrukturierung der bisherigen Ausbildungskonzepte in den ausbildenden Kreditinstituten. Im Rahmen einer Projektgruppe, bestehend aus Mitarbeitern verschiedener Fachbereiche der Sparkasse Wittenberg wurde im Laufe des Jahres 2000 eine neue Ausbildungskonzeption erstellt und umgesetzt. Ein wichtiger Baustein in diesem neuen Konzept ist die Projektarbeit der Auszubildenden, die erstmals im Jahr 2001 strukturiert umgesetzt wurde. Im vorliegenden Skript werden die Schritte zur Implementierung der Auszubildendenprojekte im Hause der Sparkasse Wittenberg beschrieben.

### **8.5.2 Einführung der Auszubildendenprojekte**

Im Rahmen der Erarbeitung des neuen Ausbildungskonzeptes wurde bereits im Vorfeld darauf geachtet, die an der Projektgruppe beteiligten Mitarbeiter aus möglichst vielen Unternehmensbereichen zu gewinnen. Ziel war es, hierdurch in der späteren Umsetzung eine größtmögliche Akzeptanz der Ausbildungsaktivitäten zu erreichen. Die langfristige Bedeutung der Berufsausbildung war hierbei vorab durch die Unternehmensleitung dargestellt worden. Mögliche gravierende Personalrisiken in Folge nicht ausreichend qualifizierten Berufsnachwuchses wurden im Unternehmen eindeutig erkannt. Die Wertschät-

---

<sup>10</sup> Von Daniel Maul.

zung des Themas Ausbildung und hiermit verbunden auch die Anerkennung der Projektarbeit als wichtigem Bestandteil der Qualifizierung der zukünftigen Mitarbeiter im Zuge einer handlungsorientierten Berufsausbildung war somit von vornherein gegeben.

Bei der Umsetzung der Projektarbeit wurde im ersten Schritt durch den hauptamtlichen Ausbilder des Hauses eine Umfrage an alle Führungskräfte und Ausbildungsbeauftragten gestartet, im Rahmen derer mögliche Projektthemen gemeldet werden sollten. Die vorgeschlagenen Projektthemen wurden durch den Ausbilder einer kritischen Betrachtung unterzogen, da vermieden werden sollte, dass Hilfstätigkeiten, die nicht der Zielstellung der Ausbildungskonzeption entsprachen, als Projekte deklariert an die Auszubildenden übertragen werden. Nach dieser Filterung blieb eine Anzahl von fünf Projektthemen bestehen, die als Auszubildendenprojekte geeignet waren, die weitere Ausprägung der Fach-, Methoden-, sowie Sozialkompetenz handlungsorientiert zu fördern.

Projektthemen waren:

- Konzeption und Organisation der Ausbildungsmesse 2002
- Erarbeitung eines Konzeptes zur Praktikantenbetreuung
- Präsentation der Ausbildung der Sparkasse Wittenberg
- Leitfaden zur internen Aufgabenverteilung
- EDV-gestützter Schriftverkehr im Mahnwesen.

Im zweiten Schritt musste die Einbindung der Organisationsabteilung und Revisionsabteilung erfolgen, um negative Einflüsse auf Prozesse im Unternehmen und somit Beeinträchtigungen der Kundenbeziehungen durch die selbstständige Arbeit der Auszubildenden zu vermeiden. Eine klare Einschätzung, der durch die weitestgehend selbst-

ständige Projektdurchführung der Auszubildenden entstehenden Risiken war dabei unabdingbar. Insbesondere wurde der mit der Projektarbeit verbundene zeitliche Aufwand der mit der Projektbetreuung betrauten Mitarbeiter, hieraus resultierend auch der sinnvolle finanzielle Aufwand und eventuelle Überschneidungen mit bereits bestehenden Projekten des Unternehmens kritisch betrachtet. Ausgehend von diesen Betrachtungen erfolgte nun eine Budgetierung der Projekte um ein Ausufern der Kosten von vornherein zu vermeiden. Bedingt durch die klare Position des Hauses zum Thema Ausbildung gestalteten sich diese Absprachen mit den beiden Fachabteilungen unkompliziert, so dass zeitnah in einem weiteren Schritt, die Planung der Rahmenbedingungen für die Arbeit der Auszubildenden erfolgen konnte. Hierzu zählten insbesondere folgende Faktoren:

- Zeitlicher Rahmen der Auszubildendenprojekte
- Schaffung von Freiräumen während der Ausbildung in den Fachbereichen zur Bearbeitung der Projektthemen
- Klärung der Räumlichkeiten, die durch die Auszubildenden für die Projekte genutzt werden können
- Festlegung der fachlichen Betreuer für jedes Projektthema
- Sicherstellung des Informationsflusses unter den einzelnen Projektgruppen
- Sicherstellung des Informationsflusses an die fachlichen Betreuer, sowie den Ausbilder der Abteilungsdirektion Personal
- Definition des Ziels der Projektarbeit, d. h. Vorlage eines Konzeptes oder konkrete Umsetzung einer Idee.

In der Betrachtung dieser Punkte wurden folgende Prämissen festgelegt:

- Die Projekte beginnen am 01.09.2001 und enden am 14.01.2002.
- Für die Projektarbeit werden Lerntage geschaffen, d. h. der vorletzte Mittwoch eines jeden Monats ist von der regulären Ausbildung ausgenommen und für die Bearbeitung der Projekte zu nutzen. Sonstige projektbedingte Abwesenheiten vom planmäßigen Ausbildungsort sind nur im Ausnahmefall nach Rücksprache mit dem Ausbilder möglich.
- Für die Projektarbeiten können die Seminarräume des Unternehmens genutzt werden. Diese sind rechtzeitig durch die Projektgruppen zu reservieren.
- Als fachliche Betreuer konnten Mitarbeiter aus den vorrangig von der Projektarbeit betroffenen Abteilungsdirektionen gewonnen werden.
- Einem Monat nach Projektstart findet eine Zwischenpräsentation des bisherigen Projektstandes statt. Ziel ist es, grundsätzliche Überlegungen bzw. anfangs bestehende Probleme zum Thema zeitnah allen Auszubildenden darzustellen. Für alle Projektgruppen wird so die Möglichkeit des Benchmarkings hinsichtlich der Startphase des Projektes gegeben. Evtl. bereits bei Beginn der Arbeit auftretende Verzögerungen sollen somit vermieden werden bzw. auch die Akzeptanz gegenüber der Arbeit anderer Projektgruppen gefördert werden.
- Die Projektgruppen werden angehalten, die fachlichen Betreuer, sowie den Ausbilder regelmäßig über den Projektstand zu informieren. Auf eine Festlegung konkreter Zeiträume wurde dabei verzichtet.

- In Zusammenarbeit mit den Projektbetreuern wurden die Zielsetzungen festgelegt. Hierbei waren unterschiedliche Erwartungen an die Ergebnisse der Projektarbeiten gegeben, zwei Projekte hatten die Erstellung eines Konzeptes zum Ziel, die weiteren Projekte sollte zu einer konkreten Umsetzung der entwickelten Lösungen führen.
  
- Auf eine grundsätzliche Schulung aller Auszubildenden wird absichtlich verzichtet. Informationen zum Projektmanagement sind Holschulden. Unterlagen und fachliche Unterstützung hierzu sind über den Ausbilder zu erhalten.

Die Projektthemen, sowie die vorgenannten Rahmenbedingungen der Projektarbeit wurden allen Auszubildenden in einem Kick-off-Workshop Ende August 2001 präsentiert. Ziel des Workshops war es, im Anschluss an die Präsentation der Themen die Projektgruppen zu bilden. Maßgabe war, dass jeder Auszubildende an einem Projekt mitarbeitet und somit seine Fähigkeiten ausbaut. Die Teambildung wurde hierbei allein den Auszubildenden überlassen. Dies erfolgte zum einen aus Praktikabilitätsgründen, sollte aber weiterhin die Akzeptanz des neuen Ausbildungsinstrumentes, sowie die Qualität der späteren Zusammenarbeit fördern. Nach Abschluss der Teamfindung wurde den Auszubildenden der Projektauftrag schriftlich übergeben und ein Termin für die erste Projektgruppensitzung festgelegt. Vorgabe für dieses erste Treffen als Projektgruppe war zum einen die Einbindung des hauptamtlichen Ausbilders, sowie des fachlichen Betreuers, um Fehlentwicklung in Folge falsch verstandener Eigenständigkeit der Projektgruppe durch die klare Darstellung der Rahmenbedingungen, ergänzend zum schriftlichen Projektauftrag, von Anfang an zu vermeiden.

Im Verlauf der fünfmonatigen Projektphase zeigte sich, dass durch die Projektgruppen nur wenige Informationen zum Projektmanagement angefordert wurden. Die einzelnen Gruppen gingen schnell zur Leistungsphase der Projekte über und zeigten dabei durchweg ein hohes Engagement. Die Einbindung der fachlichen Betreuer erfolgte ebenfalls

nicht kontinuierlich. Beides führte zwar nicht zu Problemen, fand allerdings in der Vorgehensweise in den nachfolgenden Durchgängen der Auszubildendenprojekte entsprechende Beachtung. Insbesondere die teilweise vollkommen offene Fragen einer realisierten Projektleitung ist hierbei als kritisch zu betrachten.

### **8.5.3 Erfahrungen aus den Auszubildendenprojekten**

Die Abschlusspräsentation aller Auszubildendenprojekte fand am 14. Januar 2002 statt. Hierzu waren neben den Projektgruppen auch alle Ausbildungsstellen der Auszubildenden, sowie die Fachbetreuer der Projekte und Vertreter der Abteilungsdirektion Personal anwesend. Den Auszubildenden wurde so eine entsprechende Wertschätzung der erbrachten Arbeit entgegengebracht. Ziel der Abschlusspräsentation war es, allen an den Ausbildungsprojekten Beteiligten die Ergebnisse vorzustellen und weiterhin die Fähigkeiten der Auszubildenden in der Erstellung und Durchführung von Präsentationen weiterzuentwickeln.

Eine Auswertung aller Projekte nach Abschluss der Arbeiten zeigte folgende Ergebnisse für die Auszubildenden:

1. Die Auszubildenden konnten die Bedeutung von Teamarbeit und die hiermit verbundenen Anforderungen an die Sozialkompetenz des Einzelnen selbst erfahren und eigene Verhaltensweisen kritisch reflektieren. Dieser Prozess wird durch die Abschlussauswertung jedes Projektes durch den Ausbilder unterstützt.
2. Abläufe im Unternehmen und Zusammenhänge zwischen Fachabteilungen wurden transparenter. Die Auszubildenden lernten somit ihren Ausbildungsbetrieb aus einer neuen Perspektive kennen. Insbesondere die Situation, anspruchsvolle Tätigkeiten vollkommen selbstständig zu planen und mit den betreffenden Fachabteilungen

abzustimmen, stellte eine neue Qualität in der Arbeit der Auszubildenden dar.

3. Durch die selbstständige Planung und Umsetzung der Projekte und die hierdurch erkennbar hohe Motivation, konnte ein hohes Maß an Kreativität in das Unternehmen eingebracht werden. Hieraus lässt sich auch ein wirtschaftlicher Nutzen für den Ausbildungsbetrieb generieren.

Als kritisch ist zu betrachten, dass die einzelnen Teams in ihrem Projektmanagement sehr unterschiedlich vorgehen. Die Bandbreite reicht dabei von der Anforderung von Informationen zum Projektmanagement beim hauptamtlichen Ausbilder, über eigenständige Recherchen bis zu eher intuitiven Formen des Projektmanagements. Im Ergebnis dieser Erfahrung wurde in den folgenden Jahren eine Grundlagenschulung zum Projektmanagement für alle Auszubildenden organisiert im Rahmen derer gerade auch die Bedeutung des Projektleiters verdeutlicht wird. Hierdurch wird zum einen eine einheitlichere, geordnetere Projektorganisation erreicht, was zu einer effektiveren Arbeit der Gruppen führt. Gleichzeitig werden die organisatorischen Kenntnisse und Fähigkeiten der Auszubildenden noch stärker entwickelt und somit eine noch bessere Vorbereitung auf die Übernahme ähnlich gelagerter Aufgaben im späteren Berufsleben gewährleistet.

Des Weiteren war festzustellen, dass während der gesamten Projektphase die Einbindung der Fachbetreuer und des Ausbilders nur unregelmäßig bzw. in großen zeitlichen Abständen erfolgte. Für die weitere Durchführung der Auszubildendenprojekte wurde festgelegt, dass mindestens einmal monatlich der Fachbetreuer und der Ausbilder über den Projektstand zu informieren sind. Eventuelle Fehlentwicklungen der Projektarbeiten sind hierdurch besser erkennbar. Außerdem ist die Reflexion gruppenspezifischer Prozesse im Projektteam leichter und umfassender möglich, so dass der Lerneffekt verstärkt werden kann. Gerade in Konfliktsituationen konnte eine gezieltere Sensibilisie-

rung der Auszubildenden für kritische Vorgehensweisen und deren erfolgreiche Vermeidung erreicht werden.

Zur besseren Gewährleistung einer engeren Betreuung der Projektgruppen wurde die Zahl der Auszubildendenprojekte auf vier Projektteams reduziert. Eine klare Untergliederung der Projekte nach verschiedenen Schwierigkeitsgraden wurde realisiert. Hiermit ist den unterschiedlichen Leistungsständen und zeitlichen Ressourcen, insbesondere im dritten Lehrjahr hinsichtlich der Vorbereitung auf die Abschlussprüfung der Auszubildenden Rechnung getragen.

Seit 2003 werden die Auszubildendenprojekte der Sparkasse Wittenberg folgendermaßen unterteilt:

- MASTER-Projekte = Projekte, die eine überdurchschnittliche Motivation und erhöhte zeitliche Inanspruchnahme der Auszubildenden erfordern
- UPDATE-Projekte = Projekte, die aus den Vorjahren weitergeführt werden und auf Grund dieser Vorarbeit einen geringeren Aufwand in der Bearbeitung beanspruchen.

Die Zuordnung der Auszubildenden zu den einzelnen Projekten erfolgt hierbei durch eine Bewerbung der Auszubildenden für die einzelnen Projekte nach vorhergehender Vorstellung der Projektthemen im Rahmen des Kick-off-Workshops. Die letztendliche Zusammenstellung der Projektgruppen erfolgt durch den hauptamtlichen Ausbilder. Ziel ist es, die Auszubildenden noch gezielter nach ihrem Leistungsvermögen zu fördern und zu fordern.

Das Instrument der Lerntage zur Steuerung der Abwesenheiten der Auszubildenden von den regulären Ausbildungsstationen wurde fest in die Ausbildungskonzeption integriert. Die Beeinträchtigung der regulären Ausbildung in den Fachbereichen konnte hierdurch weitestgehend ausgeschlossen werden. Durch die weitestgehende Fixierung

der Projektarbeit auf die freigestellten Tage wird ferner die Fähigkeit der Auszubildenden zur effektiven Nutzung zeitlicher Ressourcen gefördert. Seit Einführung der Lerntage ist eine zunehmende Tendenz zur gezielten Vorbereitung auf die Lerntage zu verzeichnen, die nicht zuletzt durch die Möglichkeit der anderweitigen Nutzung des nicht für die Arbeit an den Aufgabenstellungen benötigten Zeitanteils begründet ist. Auch dies stellt eine wichtige Erfahrung für das persönliche Zeitmanagement im späteren Beruf dar.

#### **8.5.4 Abschließende Bemerkungen**

In einer Umfrage zur Ausbildungsqualität in der Sparkasse Wittenberg im Jahr 2003 konnte festgestellt werden, dass die zeitliche Mehrbeanspruchung der Auszubildenden während des Projektzeitraumes im Durchschnitt im Bereich von 10 bis 15 % der Arbeitszeit liegt. Auch seitens der Ausbildungsbeauftragten der Geschäftsstellen und Fachbetreuer der Projekte ist keine bedeutsame zusätzliche Belastung erkennbar, so dass insgesamt von einer hohen Effizienz des neuen Ausbildungsinstrumentes gesprochen werden kann. Auch zukünftig werden die Auszubildendenprojekte ein zentraler Bestandteil des Ausbildungskonzeptes der Sparkasse Wittenberg sein. Die Vorteile in Bezug auf die Förderung der Sozial- und Methodenkompetenz der Auszubildenden sind dabei deutlich höher zu werten, als der entstehende Mehraufwand für die Beteiligten. Das Instrument der Projektarbeit im Rahmen der Berufsausbildung genießt insgesamt im Unternehmen eine hohe Akzeptanz.

## 9 Schlussbetrachtung

Berufliche Ausbildung im Unternehmen anzubieten, ist eine unternehmerische Entscheidung, die aus vielerlei Hinsicht von Bedeutung ist. Ausbildung ist eine Investition, die sich lohnen muss. Aus personalpolitischer Sicht trägt sie dazu bei, mittel- bis langfristig den Fachkräftebedarf im Unternehmen zu sichern. Sie trägt aber auch dazu bei, dem Einzelnen durch eine solide berufliche Basis eine Zukunftsperspektive zu schaffen.

Die Entscheidung auszubilden, ist nicht nur eine Frage der Unternehmensstrategie, sondern wird ebenso stark von den gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. In diesem Zusammenhang sind noch viele Fragen offen und konnten auch im Arbeitskreis nur begrenzt diskutiert werden.

- Wie wird sich die allgemeine wirtschaftliche Situation auf die Berufliche Ausbildung weiter auswirken?
- Welche konkreten Folgen wird die demografische Entwicklung in Deutschland in den nächsten 10 Jahren auf Unternehmen haben?
- Wie entwickelt sich das duale System der Berufsausbildung weiter?
- Wie kann der Bildungsstand und damit die Qualität von Schulabgängern auf hohem Niveau gesichert werden?
- Wird sich das deutsche Ausbildungssystem im internationalen Wettbewerb behaupten können?
- Welche Konsequenzen hat eine zunehmend multinationale Gesellschaft für die betriebliche Ausbildung?

Pauschale Antworten und Lösungen wird es sicher nicht geben. Daher können auch die vorgestellten Praxisbeispiele nur als Anregung dienen, den Ausbildungsbereich durch kreative Ideen und kompetente Betreuung zukunftsorientiert auszurichten.

## 10 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Ausbildungsmanagement .....	7
Abb. 2	Einflussfaktoren auf Unternehmen nach Wagner 1991 und deren Auswirkungen.....	9
Abb. 3	Anforderungen an die Ausbildung .....	13
Abb. 4	Prozessdarstellung Gewinnung und Auswahl .....	15
Abb. 5	Checkliste Planung .....	17
Abb. 6	Checkliste Planungsmaßnahmen .....	18
Abb. 7	Bewerberansprache.....	20
Abb. 8	Checkliste Bewerberauswahl.....	22
Abb. 9	Checkliste Azubi-Bindung .....	23
Abb. 10	Ausbildungsmarketing.....	24
Abb. 11	Aktionen und Maßnahmen für den externen Bewerbermarkt .	26
Abb. 12	Regelkreis .....	29
Abb. 13	Indikatoren für Effektivität und Effizienz der Ausbildung .....	31
Abb. 14	Erfolgsfaktoren .....	32
Abb. 15	Checkliste Motivationsfelder.....	38