

# PROFITS

Das Unternehmermagazin der Sparkassen-Finanzgruppe

## VERGÜTUNG

Sachleistung statt Gehalt

## EULER HERMES

Export ohne Risiko

## GELDANLAGE


Nachhaltigkeit mit Rendite

**DOSSIER**  
NACHFOLGE UND  
ERBE RICHTIG  
REGLN

Claudia Nothwang,  
Inhaberin eines  
Elektrobetriebs in  
Owen/Teck, stellt  
Auszubildende in  
Teilzeit ein

**PERSONAL**

# DER DREH FÜR MEHR LEHRLINGE

A photograph of a smiling couple, Claudia and Frank Nothwang, standing together. They are both wearing dark blue polo shirts with a logo that reads 'ELEKTRISCH NOTHWANG' and blue jeans. Claudia is holding a white certificate or document that also features the 'ELEKTRISCH NOTHWANG' logo. The background is a blurred industrial or workshop setting.

**Engagement getestet.** Das Unternehmerpaar Claudia und Frank Nothwang hat seine angehende Bürokauffrau über ein Praktikum kennengelernt und in einer Teilzeitlehre ausgebildet.

# Lehrling gefunden!

**Berufseinsteiger.** Die Besetzung freier Ausbildungsplätze wird schwieriger. Das spornt Firmenchefs an. Dank kreativer Ausbildungsangebote gewinnen sie Lehrlinge für sich und binden die künftigen Fachkräfte an den Betrieb.

**E**s begann mit einem Sprung ins kalte Wasser. Claudia Nothwang war von einer Mitarbeiterin der örtlichen Diakonie angesprochen worden, ob sie eine allein-erziehende Mutter in Teilzeit ausbilden könne. Die Geschäftsführerin der Elektro Nothwang GmbH & Co. KG, die nur zehn Mitarbeiter beschäftigt, ging deshalb auf Nummer sicher und schaltete zunächst ein sechswöchiges Praktikum vor, um das Engagement der angehenden Bürokauffrau zu testen. Noch gut erinnert sich die Unternehmerin an die große Leistungsbereitschaft der jungen Frau und ließ sich deshalb von der Teilzeitlehre überzeugen. Ein Wagnis, das sich für das Unternehmerehepaar Claudia und Frank Nothwang gelohnt hat.

## Nachteil für kleinere Unternehmen

Knapp 90 Prozent der Unternehmen rechnen laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) damit, dass in den nächsten drei Jahren die Besetzung freier Ausbildungsplätze schwieriger werden wird (siehe Seite 20: „Die Suche wird aufwendiger“). Vor allem Mittelständler und Kleinstbetriebe geraten unter Druck, weil

sie gegenüber großen Firmen oft als weniger karrierefördernd wahrgenommen werden. Zugleich wollen immer mehr Abiturienten studieren. Und nur wenige Tätigkeitsfelder sind besonders gefragt (siehe Seite 18: „Die attraktivsten Berufe“).

Erforderlich sind deshalb Initiativen, um Schulabgänger für eine Lehre zu begeistern – insbesondere für Berufsbilder, die eher selten sind. So stellt die Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger KG, als Biogetränkproduzent überregional bekannt, nicht nur angehende Industriekaufleute ein, sondern auch Auszubildende, die das Handwerk der Brauer und Mälzer lernen. Die Generalbevollmächtigte Susanne Horn sagt: „Werbung für unsere Ausbildungsberufe machen wir hauptsächlich über lokale Netzwerke.“ Dazu gehören auch „Schule und Wirtschaft in Neumarkt“.

Generell gilt für Sascha Armutat, Leiter Strategie, Forschung und Politik bei der DGFP: Angebot und Nachfrage können nur dann in Einklang gebracht werden, wenn die Unternehmen stärker für die enorme Vielfalt der Berufe werben (siehe Seite 21: „Unbekanntes bekannt machen“). Darüber hinaus können Arbeitgeber, deren ➤

Standort eher unattraktiv ist, mit interessanten Zusatzleistungen punkten (siehe „Pfiffig suchen“). Letztlich kommt es darauf an, die frühzeitige Auflösung eines Vertrags zu verhindern. Das Bonner Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat ermittelt, dass diese Quote aktuell bei 25 Prozent liegt. BIBB-Experte Frank Neises erklärt dazu: „Besonders groß ist die Gefahr bei Jugendlichen mit Hauptschulabschluss oder ohne Schulabschluss sowie im Bereich einfacher Dienstleistungen oder im Gastgewerbe.“ Das Gros der Verträge werde bereits im ersten Jahr gelöst.

Doch das muss nicht sein. Kluge Unternehmen verhindern das – beispielsweise mit Mentoren, die einzelne Azubis begleiten (siehe Seite 20: „Gekonnt vorbeugen“). Für Mittelständler, egal ob in der Provinz oder in der Großstadt, egal ob sehr kleine oder größere Belegschaft, gibt es zahlreiche Möglichkeiten, um angehende Fachkräfte zu begeistern. Das belegen Bei-

spiele wie das des Handwerksbetriebs Nothwang. Damit sich die neue Auszubildende auch um ihr kleines Kind kümmern konnte, reduzierte der Mittelständler die Arbeitszeit inklusive Berufsschulunterricht auf 30 Stunden in der Woche. Da das Ausbildungsziel auch in dieser verkürzten Zeit erreicht werden konnte, war eine Verlängerung der Gesamtausbildungsdauer nicht erforderlich.

### Agentur für Arbeit unterstützt

Mehr noch, so Claudia Nothwang: „Aufgrund des großen Engagements konnten wir die Lehrzeit von drei auf zwei Jahre verringern.“ Nachteile musste die junge Mutter dabei nicht in Kauf nehmen. Die zeitanteilig angepasste Vergütung habe die Bürokauffrau durch ergänzende Leistungen der Agentur für Arbeit aufstocken können. Ihr Urlaubsanspruch habe dem der Vollzeitauszubildenden entsprochen, da nur die tägliche Arbeitszeit reduziert worden sei.

Wie Nothwang bieten auch andere Betriebe aus der Region jungen Menschen, die kleine Kinder haben oder Angehörige pflegen müssen, Ausbildung in Teilzeit an. Claus Munkwitz, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Region Stuttgart: „Viele Ausbildungsbetriebe machen nach anfänglicher Skepsis die Erfahrung, dass junge Menschen, die Verantwortung für eigene Kinder oder pflegebedürftige Angehörige übernommen haben, sich mindestens ebenso engagiert und zielorientiert in ihre Ausbildung einbringen wie diejenigen ohne diesen besonderen Aufwand.“

Die positiven Erfahrungen mit dem Projekt Teilzeitausbildung haben die 44-jährige Claudia Nothwang offen gemacht für weitere innovative Ansätze. Wie die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen, deren Firmenkunde das Unternehmerehepaar Nothwang ist, unterstützt der Betrieb jetzt die berufliche Förderung von Flüchtlingen. Im September hat ein

Fotos: Guido Rottmann, Laif

## Die attraktivsten Berufe

Anzahl junger Leute in bestimmten Ausbildungen.

| Frauen                           |        |
|----------------------------------|--------|
| Kauffrau für Büromanagement      | 21 681 |
| Verkäuferin                      | 14 796 |
| Kauffrau im Einzelhandel         | 14 265 |
| Medizinische Fachangestellte     | 13 875 |
| Zahnmedizinische Fachangestellte | 11 838 |
| Männer                           |        |
| Kraftfahrzeugmechatroniker       | 19 272 |
| Industriemechaniker              | 12 480 |
| Kaufmann im Einzelhandel         | 12 249 |
| Elektroniker                     | 11 838 |
| Anlagenmechaniker                | 11 154 |

Erhoben im Herbst 2014. Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung



24-jähriger Nigerianer als Bauhelfer begonnen. Einem einjährigen Praktikum soll eine Lehre folgen.

Als die Zahl der Flüchtlinge im Landkreis Esslingen schnell zunahm, stand auch für Heinrich Baumann rasch fest, dass man sich engagieren müsse. Der Präsident der IHK-Bezirkskammer Esslingen-Nürtingen und Chef des Automobilzulieferers Eberspächer GmbH & Co. KG unterstützt das Projekt „Vermittlung von Flüchtlingen in Ausbildung“, an dem Kreishandwerkerschaft, Arbeitsagentur, Jobcenter, Landratsamt, Deutsche Angestellten-Akademie und Arbeiterwohlfahrt beteiligt sind. Hinzu kommen 15 Firmen, die Lehrstellen zur Verfügung stellen oder Geld geben, um die Kosten für die sprachliche Ausbildung und die individuelle Betreuung zu decken.

Seit Juni 2015 werden 20 Flüchtlinge, unter anderem aus Syrien, Iran und Irak, für die berufliche Zukunft fit gemacht. Sie pauken Deutsch und absolvierten Integrations- und Bewerbertrainings. Sie-

ben junge Menschen konnten bereits im September mit ihrer Berufsausbildung starten, fünf mit ihrer Einstiegsqualifizierung – davon zwei bei der Firma Eberspächer. Auch die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen unterstützt das Modellprojekt. Wie Sprecher Ulrich Unger berichtet, habe sein Institut 10 000 Euro zur Anschubfinanzierung beigesteuert, da es bislang keine öffentlichen Fördergelder gebe. Verwendet werden die Mittel für Sprachkurse, Integrationstrainings oder auch die individuelle Betreuung der nicht selten traumatisierten Flüchtlinge. Ein wenig Stolz schwingt schon mit,

wenn Stefanie Melzer über diese jüngste Ausbildungsinitiative ihres Arbeitgebers spricht. Den Zeitdruck hat die Ausbildungsleiterin der Eberspächer Climate Control Systems GmbH & Co. KG dafür gern in Kauf genommen. Ihr blieben nur wenige Tage, um die Einstellung eines jungen Flüchtlings aus Pakistan vorzubereiten.

### Flüchtling im Betrieb

Pünktlich zum Beginn des neuen Lehrjahrs am 1. September konnte der in seiner Heimat Verfolgte seine Einstiegsqualifizierung zum Fachinformatiker Systemintegration beginnen. „Nach einem vom Arbeitsamt geförderten Qualifizierungsjahr wird sich entscheiden, ob schon diese ersten zwölf Monate für die Ausbildung anerkannt werden“, sagt die 34-Jährige, die sich bei der Firmentochter des Esslinger Automobilzulieferers Eberspächer um die angehenden Fachkräfte kümmert. Ganz uneigennützig ist das gesellschaftliche Engagement des schwäbischen Mittelständlers nicht. Laut IHK Esslingen-Nürtingen finden sich aktuell für rund 100 Ausbildungsplätze im Landkreis keine Bewerber.

Auf Schulabgänger mit ausländischem Pass setzen auch Unternehmen in grenznahen Regionen, denn bei einigen europäischen ➤



### Neumarkter Lammsbräu

Der Biogetränkproduzent bildet neben angehenden Industriekaufleuten auch Brauer und Mälzer aus.

## Pfiffig suchen

Wie Firmen bei angehenden Azubis punkten.

- **Konzentrieren.** Auf Plattformen wie Facebook können Betriebe eine Firmenseite einrichten und ihre Zielgruppe ansprechen. Das ist passgenauer als in Printmedien.
- **Kooperieren.** Unternehmer gehen in die Schulen, werben dort für die verschiedenen Ausbildungsberufe und laden die Schüler auch in ihren Betrieb ein.
- **Praktizieren.** Ein ein- bis zweiwöchiger Testlauf im Unternehmen sagt in der Regel mehr aus über die Qualifikation der Bewerber als die schriftlichen Unterlagen.
- **Belohnen.** Mit dem Leasen eines Kleinwagens, einem Smartphone zur Gesellenprüfung oder dem Finanzieren des Führerscheins hebt sich ein Betrieb ab.

Präzision ist während der Ausbildung gefragt, damit der Materialausschuss gering bleibt.

Nachbarn ist die Jugendarbeitslosigkeit hoch – in Frankreich zum Beispiel 24 Prozent. Die baden-württembergische Addi-Data GmbH zählt zu den Arbeitgebern, die aus der Not des Grenznachbarn eine Tugend gemacht haben. Laut einer Studie der DGFP werben heute bereits 8,2 Prozent der deutschen Unternehmer Azubis aus dem europäischen Ausland an, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen.

Zu ihnen gehört auch Addi-Data-Geschäftsführer René Ohlmann, der bereits mehrfach junge Franzosen ausgebildet. Bei der von den Industrie- und Handelskammern beider Länder unterstützten grenzüberschreitenden Initiative absolvieren die Schulabgänger den praktischen Teil in einem deutschen Unternehmen auf Deutsch, den theoretischen Part hingegen können sie in ihrer Muttersprache in Frankreich abschließen. Ohlmann, der mit 40 Mitarbeitern ein eher kleines Unternehmen lenkt,

ist auf mehrsprachlich kompetente und interkulturell gebildete Fachkräfte angewiesen. Schon 40 Prozent des Umsatzes steuert das Ausland bei; Frankreich gehört zu den wichtigen Geschäftspartnern des Spezialisten für industrielle Messtechnik aus Rheinmünster. In Straßburg eröffnete er deshalb 2012 eine Niederlassung.

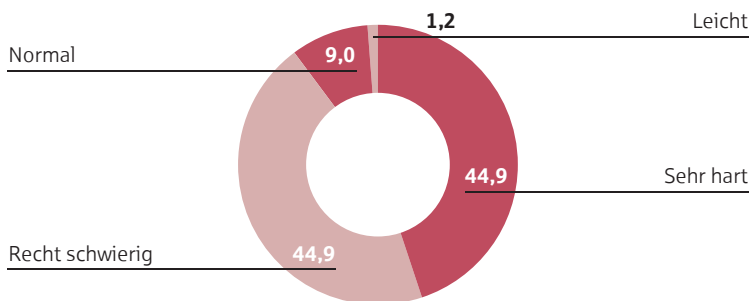
Der 49-jährige Ohlmann schätzt die Möglichkeit, frühzeitig in Kontakt mit Menschen zu kommen, die ihn beim weiteren Ausbau

des Auslandsgeschäfts unterstützen können. „Zudem müssen wir uns bei den Einstellungen gegen die großen Unternehmen in der Region durchsetzen“, unterstreicht Ohlmann. Da sei Kreativität gefragt. Und die zahlt sich aus. „Bisher haben wir keine Schwierigkeiten, an Fachkräfte zu kommen“, stellt der Unternehmer fest, der schon früh die Fühler ausstreckt. Im Rahmen des Projekts „Wirtschaft macht Schule“ hat der Mittelständler nicht nur einen

Fotos: Armutat, dpa/Picture Alliance

## Die Suche wird aufwendiger

Wie sich das Rekrutieren geeigneter Auszubildender bis 2017 gestalten wird.



Angaben in Prozent. Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung

## Gekonnt vorbeugen

Profi Frank Neises über Ausbildungsabbrecher.

- **Unterstützen.** Feste Ansprechpartner stehen für alle Fragen rund um Ausbildungsinhalte, aber auch bei privaten Problemen zur Verfügung.
- **Fortbilden.** Betrieblicher Unterricht stellt sicher, dass die Lerninhalte der Berufsschule verstanden und vertieft werden.
- **Motivieren.** Ausbildungsnahe Inhalte spornen weit mehr an als ständiges Fegen der Halle.
- **Kommunizieren.** Fürsorgliche Chefs schätzen Einsteiger ebenso wie alle anderen Mitarbeiter und führen zum Beispiel regelmäßig Gespräche, wie gesteckte Ziele erreicht werden können.
- **Verbinden.** Bei Azubi-Stammtischen und anderen Veranstaltungen lernen sich die angehenden Fachkräfte kennen und tauschen sich aus.



Kooperationsvertrag mit einem Gymnasium in Baden-Baden, sondern auch einen mit einem Gymnasium im Elsass unterschrieben. Dort hält Addi-Data Firmenvorträge und wirbt für die Ausbildung.

Allein zu klein: Diese Einschränkung will auch Heiko Dittmer nicht gelten lassen. Der Geschäftsführer der KST Kraftwerks- und Spezialteile GmbH beschäftigt 75 Mitarbeiter, darunter 7 angehende Zerspanungsmechaniker. Der 56-Jährige beobachtet zwar, dass die Zahl der guten Bewerber zurückgeht, aber noch verzeichnet er keine Engpässe. Das wundert nicht: Die KST sitzt in Berlin. Um die Jugendlichen fit zu machen, schickt Dittmer sie in das nur einige Hundert Meter vom Firmensitz entfernte Ausbildungszentrum von ABB. Das unterstützt ihn auch bei der Bewerberauswahl. „Eine eigene gut ausgestattete Ausbildungswerkstatt können wir uns nicht leisten“, unterstreicht der KST-Chef, der bei der Anwerbung

auch davon profitiert, dass der Name ABB in Berlin einen guten Klang hat.

Damit sich seine Azubis trotzdem auch mit der KST identifizieren, stellt er sicher, dass sie sich regelmäßig bei KST treffen und ab dem dritten Lehrjahr verstärkt dort eingesetzt werden. Eine hohe Übernahmequote von weit über 80 Prozent ist für Dittmer der beste Beweis dafür, dass die Verbundausbildung der richtige Weg ist.

### Hilfreiche Unterstützung

Wie Claudia Nothwang stieß auch Matthias Blatz, Geschäftsführer der Heidelberg IT Management GmbH & Co. KG, eher durch Zufall auf ein innovatives Ausbildungsprojekt: die von der Bundesregierung geförderte „Assistierte Ausbildung“. Dabei bilden bei Bedarf externe Dienstleister ein Scharnier zwischen Betrieb und Lehrling. Sie unterstützen den Azubi bei Problemen in der Berufsschule, aber auch bei privaten Belangen rund um Wohnungssuche, Führerschein oder persönlichen Problemen. Ein von ihnen ist Kunde bei Blatz, und der erzählte ihm von dem noch jungen Projekt. Die Heidelberger ließen sich überzeugen und bildeten einen Rumänen zum Fachinformatiker aus; nach drei Jahren wurde er übernommen. Entsprechend positiv fällt Matthias Blatz' Bilanz aus: Das sei eine für alle Seiten gewinnbringende Situation. „Wir haben eine motivierte Fachkraft gewonnen“, ergänzt er. Hürden, die zu einem Abbruch der Lehre hätten führen können, seien von dem Dienstleister rechtzeitig beseitigt worden. Die Kosten dafür trug der Staat.

Eli Hamacher 

**Orchideen** entwickeln sich gut, wenn angehende Floristen deren Pflege ernst nehmen.



**Sascha Armutat**  
von der Deutschen  
Gesellschaft für  
Personalführung  
über die Zukunft  
der Ausbildung



## „Unbekanntes bekannt machen“

**PROFITS:** Wie ließe sich der Ausgleich von Angebot und Nachfrage bei Lehrstellen verbessern?

**Armutat:** Die Unternehmer müssten verstärkt für die Vielfalt der Ausbildungsberufe werben, damit sich nicht ein Großteil der Schulabgänger auf dieselben Berufe konzentriert wie Mechatroniker oder Bürokauffrau. Ganz wichtig ist es, bei Veranstaltungen, etwa auf Messen, nicht nur die Schüler, sondern auch die Eltern anzusprechen, denn die beeinflussen die Entscheidung ganz erheblich.

**PROFITS:** Arbeitgeber beklagen oft den Wissensstand der Schulabgänger. Was ist hier zu tun?

**Armutat:** Die von der Agentur für Arbeit geförderte Einstiegsqualifizierung ist ein effizienter Weg, um Defizite auszugleichen. Viele Unternehmen scheuen die Mehrbelastung wegen des administrativen Aufwands. Langfristig zahlt sich dies aber aus.

**PROFITS:** Ein großes Problem sind die hohen Abbruchquoten.

**Armutat:** Man sollte nicht nur auf die Noten schauen, sondern mit einer Potenzial- und Leistungsanalyse das ganzheitliche Fähigkeitspektrum der Bewerber identifizieren. Erfolgreiche Unternehmer fördern die Stärken ihrer Azubis und kümmern sich um Schwächen.