

# Das Credo der Musketiere

PRAXIS. Angesichts der demografischen Entwicklung und des wachsenden Fachkräftemangels setzen immer mehr Arbeitgeber auf die Arbeit im Verbund.

Von Reinhard Myritz

Der deutschen Volkswirtschaft droht ihr wichtigster Rohstoff auszugehen – qualifizierte Fachkräfte. Permanenter Ingenieurmangel, massenhafte Abwanderung von Hochschulabsolventen, fehlende IT-Spezialisten, rückläufige Zahlen gut ausgebildeter Facharbeiter – die Personalierer singen landauf, landab ein Klagelied. Und es kommt schlimmer. Der demografische Wandel ist unaufhaltsam und verschärft den ohnehin schon prekären Engpass bei Fachkräften vor allem im Mittelstand. Die Suche nach Lösungen hat längst begonnen. Doch meist kämpft jedes Unternehmen im „War for Talents“ für sich allein, nicht zuletzt sogar allein gegen alle anderen. Inzwischen mehrten sich aber die Zeichen, dass sich dieses Prinzip ins Gegenteil verkehrt. Der Leitsatz heißt jetzt immer häufiger: Einer für alle, und alle für einen.

## Voraussetzungen für Azubis verbessern

Es ist kein Zufall, dass dieses Credo der Musketiere zuerst in den neuen Bundesländern laut wurde. Hier sind die Folgen des demografischen Wandels eher als in den alten Ländern zu beobachten. So entstand bereits 1997 der Ausbildungsring der Metall- und Elektroindustrie Sachsen (Arimes). Dieser erste auf die berufliche



Einer für alle und alle für einen: Auch unter Arbeitgebern wächst der Zusammenhalt und Verbände entstehen.

Erstausbildung gerichtete Arbeitgeberverband Deutschlands stellte vor allem kleinen und mittleren Unternehmen in den folgenden zehn Jahren rund 2.500 zusätzlich ausgebildete Facharbeiter zur Verfügung. Seit zwei Jahren setzt die Sachsenjob GmbH diese Arbeit fort, während sich Arimes neuen Aufgaben zugewendet hat. „Wir haben die Ziele des Arbeitgeberverbandes geändert, weil sich die Rahmenbedingungen auf dem Ausbildungsmarkt geändert haben“, sagt Kristina Frenzler, Geschäftsführerin bei Arimes und Geschäftsbereichsleiterin für die Ausbildung bei Sachsenjob. „Zu Beginn ging es Arimes darum, möglichst viele zusätzliche Ausbildungsplätze zu

schaffen. Das Problem damals waren fehlende Ausbildungsstellen und zu viele unvermittelte Bewerber auf einen Ausbildungsplatz. Heute hat sich die Situation ins Gegenteil verkehrt. Seit zwei Jahren können wir die freien Ausbildungsplätze nicht mehr besetzen. Der Bedarf sinkt wegen der demografischen Entwicklung stetig.“

Die Schere klappt immer weiter auseinander, und die Leidtragenden sind die Unternehmen, denen – personell gesehen – schlicht die Puste auszugehen droht. Im Herbst 2009 gab es auf dem sächsischen Ausbildungsmarkt schon 450 unbesetzte Ausbildungsplätze bei weniger als 200 unvermittelten Bewerbern. Für Arimes

steht deshalb jetzt in erster Linie das Thema Berufsorientierung im Mittelpunkt der Arbeit. „Die jungen Menschen heute sind nicht dümmer als die Jugendlichen vor zehn Jahren“, erläutert Kristina Frentzel, „aber sie verfügen über andere Qualitäten.“ Das technische Verständnis bei ihnen sei stärker ausgeprägt. Dafür mangle es an Grundqualifikationen und Grundtugenden der Bildung. Gemeinsam mit den Berufsberatern der regionalen Arbeitsagenturen kümmern sich die Arimes-Mitarbeiter deshalb in den Schulen des Freistaats verstärkt um Fragen der Berufsorientierung der Jugendlichen. Praktika werden vermittelt, Tage der offenen Tür in den Betrieben organisiert, Kooperationen zwischen Betrieben und Schulen initiiert und koordiniert.

### Ausbildung im Verbund finanziert

Im Gegensatz zu Sachsen steht man weit im Südwesten des Landes zwar noch nicht vor leergefegten Berufsschulen. Doch das Problem ist das gleiche. Immer weniger junge Menschen verlassen als Folge der demografischen Entwicklung die Schulen. Zehn Prozent von ihnen haben nicht einmal einen Abschluss. Rudolf Kast, Leiter HR der Sick AG in Waldkirch im Breisgau, findet deutliche Worte: „Bildungspolitisch sind wir in der Wirtschaft längst zu einem Reparaturbetrieb geworden. Die Lücke zwischen den Anforderungen der Unternehmen und den beruflichen Voraussetzungen der Jugendlichen wird immer größer. Als Wirtschaftsstandort können wir uns das auf Dauer nicht leisten, ohne ernsthaft Schaden zu nehmen.“

Der Personalchef des weltweiten Technologie- und Marktführers in der Fabrik- und Prozessautomation mit seinen 5.000 Mitarbeitern belässt es nicht bei starken Worten. Er handelt auch – gemeinsam mit anderen regionalen Arbeitgebern. 16 Unternehmen, meist mittelständische Betriebe, stellen verschiedene Ausbildungsstationen zur Verfügung. Sechs Unternehmen, darunter die Sick AG, finanzieren dieses neuartige Verbund-

modell, in dem junge Arbeitslose eine zweijährige Ausbildung zu Bürokauffleuten erhalten. Als Hartz-IV-Empfänger beispielsweise würden sie sonst niemals die Chance bekommen, ihren Lebensunterhalt einmal selbst zu bestreiten. „Gerade in kleinen Betrieben ist diese gestaffelte Qualifikation als Berufseinstieg sehr gefragt“, erläutert Rudolf Kast. „So wachsen die Chancen auf eine Festanstellung.“

### Unternehmensimage wird gestärkt

Drei Jugendliche lernen seit Herbst 2009 hier im Verbund. „Wir übernehmen mit unserer Initiative ganz bewusst bildungs- und sozialpolitisch Verantwortung“, erklärt Rudolf Kast das Motiv des Engagements der Arbeitgeber. Vor vier Jahren bereits habe er gemeinsam mit anderen Unternehmen im Rahmen einer Verbundausbildung Problem-Jugendliche zu Teilezurichtern mit der möglichen Zusatzqualifikation zum Industriemechaniker qualifiziert. „Unsere Erfahrungen waren durchweg positiv“, so der Personalexperte. „Die jungen Menschen entwickeln sich positiv in der Ausbildung. Hier bekommen sie nicht

sendes Zukunftsmodell in der dualen Berufsausbildung. Doch nicht nur für die Berufsausbildung ist eine Imageaufwertung der Unternehmen von Bedeutung. Employer Branding spielt eine immer größere Rolle, je heftiger der „War for Talents“ wird. Davon ist Jörg Klukas aus Dresden felsenfest überzeugt. Als Geschäftsführer der pludoni GmbH managt er unter anderem das Internetportal ITsax.de, eine digitale Plattform für berufliche Perspektiven und gemeinsamen Erfolg. „Wir wollen damit eine neue Qualität im Bewerbungsmanagement erreichen“, formuliert er den hohen Anspruch des Netzwerks. In Sachsen gibt es rund 1.000 IT-Organisationen. Rund 500 davon sind IT-Unternehmen, die meisten mit deutlich weniger als 50 Mitarbeitern. „Hier macht der Chef noch alles selbst“, weiß Klukas. „Und welcher IT-Spezialist ist schon ein Personal-Profi? So wird Fachkräftemangel rasch zur Wachstumsbremse.“

Während der Berufsnachwuchs bei den kleinen und mittleren Unternehmen händeringend gesucht wird, landen gleichzeitig bei einem der ganz Großen

---

**Ausbildungsverbünde gibt es schon länger und nun auch häufiger. Neu ist ein Verbund, in dem Firmen gemeinsam Employer Branding betreiben.**

---

nur Struktur für ihre Berufsausbildung, sondern für ihr Leben. Genau das ist der Schlüssel zum Erfolg.“ Die ersten drei Jugendlichen haben ihre Ausbildung inzwischen erfolgreich abgeschlossen und einen Arbeitsvertrag bei einem der mittelständischen Arbeitgeber in und um Freiburg unterschrieben.

### Employer Branding im Verbund möglich

Gutes tun für andere Menschen sowie für das eigene Unternehmen und dabei gleichzeitig am eigenen Image arbeiten – das betrachten viele Arbeitgeber in der Region Freiburg als ein richtungwei-

in der Branche die Bewerbungen gleich wäschekorbweise an. Für Jörg Klukas lag mit dieser Konstellation eine Gründungsidee auf der Hand. „Wir haben Anfang 2009 eine Online-Community aufgebaut, bei der alle Mitgliedsunternehmen die gleichen Möglichkeiten haben, mit Hilfe eines gemeinsamen Empfehlungsmechanismus an den begehrten Nachwuchs zu kommen“, erläutert er seine Idee: „Einer für alle – alle für einen.“

Das Prinzip ist ebenso simpel wie wirksam. In das Absageschreiben wird ein Empfehlungsmechanismus in Form eines Codes eingegeben, der von allen 43 ITsax-

Mitgliedsunternehmen verwendet wird. Wird ein Bewerber nach seinem ersten Versuch nun in einem anderen dieser Unternehmen vorstellig, steigen automatisch seine Chancen, weil er bereits als einstellungswürdig befunden wurde.

## Das Prinzip überzeugt auch andere

Das Verfahren der ITsax überzeugt durch seine Offenheit, einen auf Wertschätzung und Vertrauen basierenden Fair-Play-Status der Mitglieder untereinander, die Professionalität der Arbeit und das strukturierte Instrumentarium. Datenrechtlich gibt es keinerlei Probleme, denn der Code enthält keine verschlüsselten Inhalte. Außerdem muss der Bewerber selbst aktiv werden. „Am Ende überzeugt der konkrete Nutzen unseres Empfehlungssystems immer mehr Unternehmen zur Mitarbeit“, sagt Jörg Klukas. „Bisher haben wir für über 80 Bewerber eine Empfehlung ausgesprochen. Mit einem Empfehlungscode wird man als Bewerber innerhalb einer Woche bevorzugt zu einem Gespräch in einem anderen ITsax.de Unternehmen eingeladen.“ Die ITsax-Unternehmen stellten 2009 insgesamt 450 IT-Fachkräfte und Nachwuchskräfte ein; zehn Prozent davon über das Empfehlungssystem der Community. Das Prinzip ist so erfolgreich, dass sich 18 führende IT-Unternehmen aus Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen in der Community ITmitte.de Anfang 2010 zusammengeschlossen haben.

Gewinner gebe es überall, weiß Jörg Klukas. Kleine IT-Unternehmen können dank dieser Verbundarbeit schneller wachsen. Überdies sparen sie die Kosten für einen Headhunter. Auch die Region gehört zu den Gewinnern. Die sächsischen IT-Organisationen der Community ITsax.de stellen jährlich 300 neue Mitarbeiter ein. 6.000 jedoch erhalten ein Absageschreiben. Etwa zehn Prozent dieser Bewerber, die nicht zum Zug kamen, seien empfehlenswert, kalkuliert Klukas. „Diese hoch qualifizierten und motivierten Fachkräfte wandern mehr oder weniger freiwillig aus Sachsen ab“,

sagt er. „So verhindern wir auch, dass Sachsen ein Auswanderungsland wird.“

## Gemeinsam gegen Fachkräftemangel

Um die Zukunft seiner Region macht sich auch Hermann Borghorst Gedanken. der Vorstandsvorsitzende der Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V.: „Wir sind eine Plattform der Lausitzer Wirtschaft, die es sich in den Kopf gesetzt hat, die Abwanderung aus unserer Region zu stoppen.“ 44 Unternehmen sowie die beiden Wirtschaftskammern aus Cottbus wollen die regionale Wirtschaftskraft bündeln und besser vermarkten. In erster Linie soll der Fachkräftenachwuchs gesichert werden. Zu diesem Ziel trägt auch die jüngste Initiative dieses in Sachsen und Brandenburg länderübergreifend tätigen Arbeitgeber-Netzwerks bei. Im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung der Bundesagentur für Arbeit und der Initiative für Beschäftigung entstehen seit Sommer 2009 über ganz Deutschland verteilt mehrere regionale Qualifizierungsverbände. Wichtigstes Ziel dieser Pilotprojekte ist die langfristige Sicherung des Fachkräftebedarfs in kleinen

und mittleren Betrieben vor allem durch die Vermittlung von Weiterbildungs-Know-how größerer Unternehmen sowie der örtlichen Arbeitsagenturen. „Um schnell auf den Punkt zu kommen“, erklärt Hermann Borghorst das geplante Vorgehen, „schauen wir uns in einem ersten Schritt die Strukturen der Betriebe ganz genau an. Erst kommt die Analyse, dann die Beratung. Dazu setzen wir drei Qualifikationsberater der Arbeitsverwaltung ein und bereiten sie jetzt gezielt auf diese Aufgabe vor.“

Die Wirtschaftsinitiative Lausitz fungiert dabei als Türöffner in die Betriebe. Das geschieht nicht von ungefähr, denn viele Vorurteile der Arbeitgeber gegenüber den Kompetenzen und der Praxisnähe der Arbeitsverwaltung sind Borghorst aus langer Erfahrung geläufig. „Natürlich ist dieses Verbundprojekt ein Experiment“, sagt er. „Aber haben wir gerade hier im Osten angesichts der demografischen Veränderungen und der anhaltenden Landflucht der Menschen denn überhaupt eine Alternative?“ ■

Reinhard Myritz ist freier Journalist.

## TIPPS

### Fünf Erfolgsfaktoren der Verbundarbeit

- Echte Zugehörigkeit durch Fokussierung erreichen: Entscheidend ist die Existenz aktiver Partner. Alle Verbundmitglieder empfehlen und bewerben ihren Verbund aktiv und entwickeln ihn stetig weiter.
- Aufbau von Teams oder Gruppen mit eigenen Identitäten: Je größer der Verbund, desto wichtiger die Pflege regionaler „Nachbarschaft“. Räumlich benachbarte Verbundmitglieder arbeiten erfahrungsgemäß enger zusammen.
- Regelwerk und gemeinsames Verständnis schaffen: Die Arbeit der Verbundmitglieder basiert auf einem einheitlichen Regelwerk, das vertraglich von jedem Partner akzeptiert wird.
- Leidenschaftliches Verbundmanagement: Ein Verbund muss aktiv gemanagt werden. Dazu gehört Organisieren, Koordinieren, Moderieren, Beraten, Werben, Pflegen und Weiterentwickeln.
- Feedback zum Verbundmanagement fördern: Je größer der Verbund, desto schwerer die interne Kommunikation. Hier kann ein gewählter Rat Abhilfe schaffen.

Quelle: Jörg Klukas, Pludoni GmbH