

Das Commitment beginnt bereits am ersten Arbeitstag

Mehr als 60 Prozent der Festo-Mitarbeitenden feierten bereits ihr Zehn-Jahr-Jubiläum. Die Firma investiert in innovative Strategien im Ausbildungsmarketing. Die Leistung wird vom ersten Arbeitstag an durch die Vergabe von Verantwortung honoriert. Die Einzigartigkeit der Talente des Einzelnen steht dabei im Mittelpunkt.

«Investiert wird, sobald es sich lohnt» – diese Aussage ist bislang eher aus Finanzkreisen bekannt. Und der Umkehrschluss: Wenn sich eine Investition nicht lohnt? Dann wird wohl nicht investiert. Und wie verhält es sich bei einer Ausbildung, die nach einer Studie des deutschen Bundesinstituts für Berufliche Bildung (BiBB) für jeden Auszubildenden mehr als 7000 Euro kostet? Genau hier beginnt Commitment – und insbesondere auch das Commitment der jungen Menschen gegenüber ihrem ausbildenden Unternehmen. Zwar kostet Ausbildung etwas, aber die Kosten der Nicht-Ausbildung sind weitaus höher. Und wenn aus der eigenen Ausbildung dann noch die Mitarbeitenden von morgen hervorgehen, dann lohnt sie sich erst recht – unter der Prämisse, dass die qualifizierten jungen Menschen nach Abschluss der Ausbildung eine Perspektive im Unternehmen bekommen und übernommen werden. So bei der Festo AG & Co. KG.

Das Ergebnis einer bei Festo weltweit durchgeführten Mitarbeiterbefragung zeigte einen überdurchschnittlichen Commitment-Index bei den eigenen Nachwuchskräften – Auszubildende und Studierende an Berufsakademien. Wie schafft es die Ausbildung bei Festo, zu einem überdurchschnittlichen Commitment-Index zu kommen? Der Weg beginnt mit der Gewinnung der «richtigen» Nachwuchskräfte, die mit adäquaten und zielgruppenorientierten Botschaften angesprochen werden. Dabei stehen sowohl traditionelle als auch innovative, kostengünstige Wege und Kanäle zur Auswahl. In einem fundierten Auswahlverfahren werden die passenden Personen eingestellt – und ab dann bereits als Mitarbeitende betrachtet, obwohl zwischen dem Erhalt des Vertrags und dem Ausbildungsbeginn bis zu 14 Monate vergehen können. Während der Ausbildung müssen Auszubildende und Nachwuchskräfte als Kunden gesehen und gebunden werden: Hier setzen sich die Aktivitäten fort, um ein starkes Commitment zu erzielen.

So gilt das Ausbildungsmarketing als Basis zur Gewinnung der richtigen Nachwuchskräfte. Ausbildungsmarketing gewinnt im Ausbildungskonzept bei Festo aufgrund der demografischen Entwicklung mehr und mehr an Bedeutung. Es umfasst dabei wesentlich mehr als die Schaltung einer Zeitungsanzeige und kurzfristige Ad-hoc-Aktionen. Ausbildungsmarketing wird als eine der strategisch relevanten Aufgaben gesehen, die

zum gegenwärtigen Zeitpunkt initiiert werden müssen, um später langfristig davon profitieren zu können.

Denn wenn das Unternehmen eine Innovationsführerschaft avisiert, dann leiten sich die Anforderungen auch an die Ausbildung ab. Es gilt nicht nur in der Ausbildung innovativ zu sein, sondern auch in der Vermarktung, um langfristig sicherzustellen, dass das Unternehmen auf dem Bewerbermarkt eine entsprechende Reputation hat. Zunächst muss überlegt werden, wer

Ausbildungsmarketing wird als eine der strategisch relevanten Aufgaben gesehen, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt initiiert werden müssen

genau im Ausbildungsmarketing avisiert werden soll, dann müssen die jeweiligen Botschaften identifiziert werden und letztlich werden adäquate Medien einbezogen. Die Zielgruppe sämtlicher Marketingmassnahmen sind primär die potenziellen Bewerber. Sie gilt es zu gewinnen. Ergänzend haben Studien ergeben, dass auch Eltern und Lehrer wichtige Multiplikatoren sind und bei der Berufswahl mitwirken. Daher sind auch diese Personengruppen im Fokus. Doch was sind nun die Botschaften, mit denen diese Zielgruppen erreicht werden? Kurz: Mit sinnhaften Tätigkeiten, individueller Wertschätzung des Einzelnen und Exklusivität.

In der Ausbildung wird Sinn vermittelt, statt Aufgaben diktiert, und Exklusivität kommuniziert: Festo ist ein attraktiver Arbeitgeber mit einem angenehmen Arbeitsumfeld, modernen Arbeitsplätzen und Gebäuden sowie als Unternehmen auf Erfolgskurs. Das spiegelt sich durchaus in den Bewerberzahlen wider. Sowohl am Standort in St. Ingbert (Saarland) als auch in Esslingen (Baden-Württemberg) hat Festo einen enorm hohen Anteil an Bewerbungen in Relation zu den Schulabgängern, die dem Ausbildungsmarkt zur Verfügung stehen – teilweise sind es über 75 Prozent der Absolventen.

Neben dem Gehalt sind für Bewerber Aspekte wie Anerkennung und Wertschätzung wichtig – Aspekte, die «mehr als Ausbildung» bedeuten. Anerkennung und Wertschätzung werden vermittelt, indem die Auszubildenden in reale Projekte integriert werden. Dort können sie Spuren hinterlassen und somit auch noch nach Jahren stolz auf eine erbrachte Leistung sein. Zum Aspekt Leisten gehören drei Faktoren:

Leisten können – das bedeutet Leistungsfähigkeit. Sie kann durch eine gezielte Qualifizierung erreicht werden. Qualifizierung macht da Sinn, wo kollektives Lehren aufhört. Der

Mensch steht im Mittelpunkt, der individuelle Auszubildende muss im Blickfeld stehen. Und ihm ist das Gefühl zu vermitteln, dass er nicht nur eine Personalnummer im Unternehmen hat, sondern dass er als Mensch zählt – und somit als ein einzigartiges Individuum, das einzigartige Talente und Fähigkeiten hat.

Leisten wollen – das bedeutet LeistungsBEREITSCHAFT. Diese wird vor allem durch ein motivierendes Umfeld ermöglicht. Nebenbei: Die Bereitschaft steigt dann, wenn es keine negative und angstgetriebene Fehlerkultur gibt. Denn ein Fehler kann auch ein Helfer sein.

Leisten dürfen – das bedeutet LeistungsMÖGLICHKEIT. Sie wird dadurch erreicht, dass die Ausbilder, aber auch die nebenberuflichen Ausbildungsbeauftragten, loslassen und zulassen, dass der Auszubildende möglicherweise einen anderen «Weg» wählt als den, der schon lange Jahre beschritten wird. Nur durch das Ausprobieren von Neuem – unter Abwägung eines kalkulierbaren Risikos – entstehen Innovationen.

Diese drei zentralen Aspekte nehmen in der Ausbildung von Festo eine wichtige Rolle ein. Die Aspekte können in den Versetzungseinheiten nur umgesetzt werden, wenn auch die Ausbildungsbeauftragten als Kunden betrachtet werden. Denn diese haben die zentralen Regelungen der Ausbildung umzusetzen. Sie sind es, die vor Ort die Auszubildenden qualifizieren und fit machen. Bei Festo gibt es daher schon seit Jahren Foren und spezielle, attraktive Qualifizierungsbausteine für diese Zielgruppe.

Individuelle Wertschätzung: Wer ist heute noch damit zufrieden, als ein «Posten auf der Payroll» zu stehen – das einzig Individuelle ist die Personalnummer? Junge Menschen möchten anders sein als der Durchschnitt. Und so hat sich das «AAA-Prinzip» bei Festo durchgesetzt: Anders als andere. Jeder Einzelne wird mit seinen Fähigkeiten geschätzt und respektiert – ein Grund, der auch dafür spricht, die Übernahmebereiche nicht schon zu Beginn der Ausbildung festzulegen. Denn dann hat der Einzelne noch die Möglichkeit, eine Stelle zu bekommen, die seinen Fähigkeiten und Potenzialen entspricht. Bei Festo entscheidet sich daher erst gegen Ende der Ausbildung, wer wohin übernommen wird. So konnte in der Vergangenheit erreicht werden, dass kein Übernahmediktat erfolgte.

Ziel der Ausbildung ist es, Exklusivität zu bieten und zu vermitteln. Erfahrungsgemäss macht es mehr Freude, in einem erfolgreichen Unternehmen mit positiven Perspektiven mitzuwirken. Hierzu gehört auch der Gedanke, dass zwar heute noch Employability – also die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden – im Fokus steht. Dies wird sich mit der Zeit sicherlich in Richtung «Employer-ability» wandeln. Die Unternehmen müssen ihren Mitarbeitenden etwas



Der Autor

Stefan F. Dietl ist Leiter Ausbildung national/international bei der Festo Didactic GmbH & Co. KG in Esslingen bei Stuttgart.
Kontakt: dls@de.festo.com

bieten. Bereits heute fragen «gute und interessante» Bewerber, die schon einige Vertragsangebote vorliegen haben, weshalb sie zu Festo kommen sollen. Und auf diese Fragen muss es Antworten geben. Bei Festo sind dies beispielsweise das kontinuierliche positive Wachstum, die langfristige strategische Ausrichtung und ebenso stark der Gedanke des unabhängigen Familienunternehmens. Hier zeigt sich der grosse Unterschied zu Shareholder-Value-getriebenen Unternehmen, die bestrebt sind, für jedes Quartal eine positive Bilanz vorzulegen. Nicht zuletzt kann Festo auf Erfolge von übernommenen Auszubildenden verweisen. Viele der früheren Nachwuchskräfte sind heute in Teamleiterfunktionen. Zudem kann eine hohe Verbleibensquote der übernommenen Auszubildenden nachgewiesen werden – fast 60 Prozent sind zehn Jahre nach Ausbildungsende noch bei Festo.

Über welche Kanäle werden die Informationen nun an die Zielgruppe vermittelt? Ziel ist es, möglichst ohne Streuverluste den Zielgruppen diese Botschaften zukommen zu lassen. Festo führt daher beispielsweise seit 2004 eine an den Lebensstil der Zielgruppe angepasste «Nacht der Bewerber» durch. Der Effekt im Vergleich zum vorherigen Tag der offenen Tür: Die Besucherzahl der Jugendlichen hat sich auf ca. 1000 fast verdreifacht. Das populär gestaltete Jugend-Event wird über Plakate, die an Brückengeländern befestigt sind, bekannt gemacht. Mit einem relativ geringen Budget von nur 75 Euro wird hier ein ganz enormer Imagegewinn erzielt. Die Kosten des Nachtvents lagen bei 3000 Euro – pro potenziellen Kandidaten wurden letztendlich nur 3 Euro investiert.

Ausbildungsblog: Auszubildende wie auch Ausbilder schreiben in einem Online-Tagebuch über ihre Erlebnisse in der Ausbildung. Dies ist wesentlich authentischer und glaubwürdiger als die typischen Beschreibungen in den allgemeinen Berufsratgebern und Ausbildungsbroschüren. Täglich besuchen 200 bis 250 Externe den Blog, darunter auch Mitarbeitende der Konkurrenz in der Region. Auf www.ausbildungsblog.de sind Beispiele zu lesen.

Bandenwerbung bei Slot-Car-Rennen auf grossen Carrera-Bahnen, wo Jugendliche ihre selbst getunten Carrera-Autos fahren lassen. Gerade «selbst bauen» verlangt elektronische wie auch mechanische Fähigkeiten und Interessen – ein idealer Ort für die Suche nach angehenden Mechatronikern.

Auf einer eigenen Ausbildungshomepage (www.festo.com/ausbildung) ist neben dem virtuellen Rundgang durch das Ausbildungszentrum auch die Ausbildungshotline zu finden: In der Zeit von 7 bis 22 Uhr – montags bis sonntags – können Interessenten Fragen stellen, die von den Auszubildenden selbst beantwortet werden. Der zusätzliche Effekt liegt darin, dass sich die Lernenden mit diesem Dienst ernster genommen fühlen als in der Schule.

Diese Massnahmen stellen sicher, dass Festo eine Auswahl an vielen interessanten Bewerbern treffen kann, die ein mehrstufiges Auswahlverfahren durchlaufen und schliesslich zu einem Ausbildungsvertrag kommen. Wichtig ist die Bindung der neu eingestellten Auszubildenden. Damit der Kontakt zwischen dem Vertragserhalt und dem Ausbildungsbeginn nicht abbricht und die Jugendlichen schon auf die Ausbildung neugierig gemacht werden, gibt es beispielsweise für kaufmännische Auszubildende das Angebot, schon vor Ausbildungsbeginn Schulungen in EDV, Sprachen und im Bereich der Technik zu absolvieren. Sie werden zu einem Vorab-Treffen

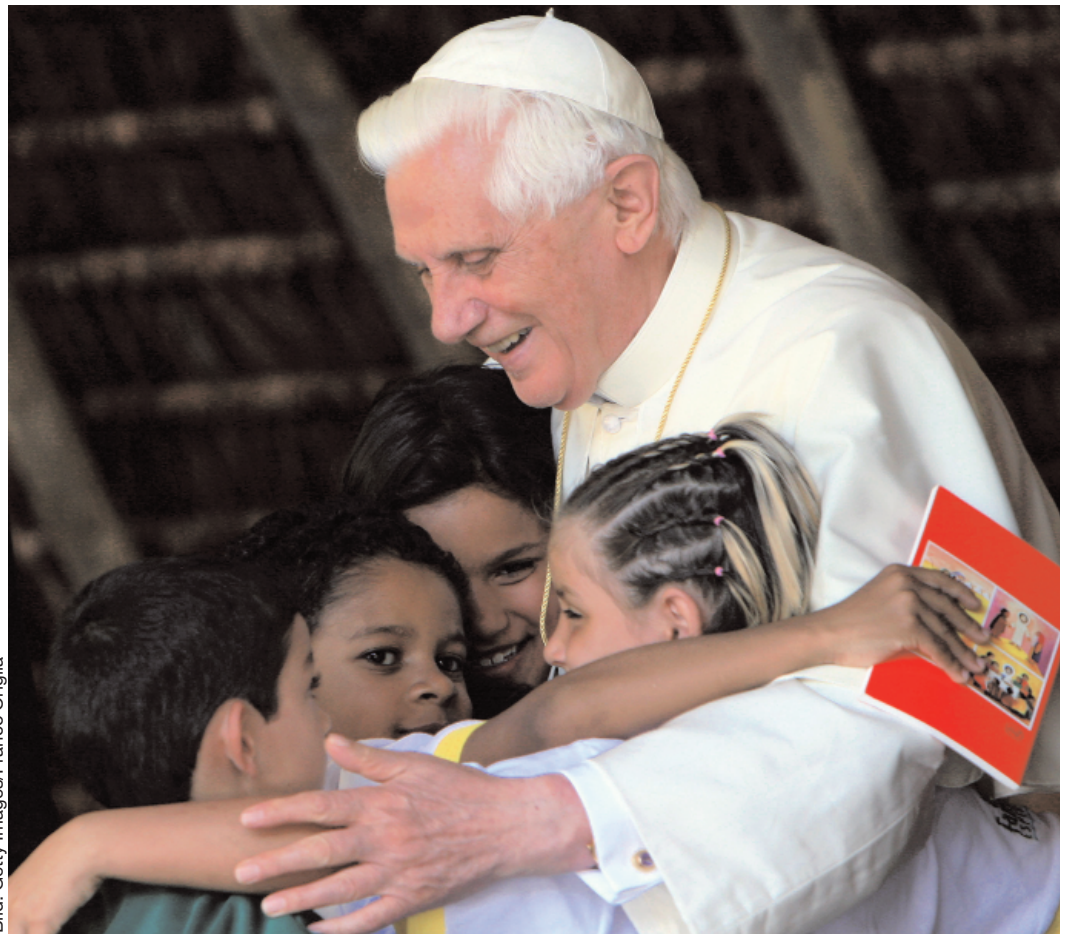


Bild: Getty Images/Franco Origlia

eingeladen und so bereits auf den ersten Tag der Ausbildung eingestimmt. Die Resonanz darauf ist sehr positiv. Geburtstagsgrüsse und Weihnachtskarten sowie die Einladung zur jeweiligen «Nacht der Bewerber» runden das Spektrum im Vorfeld ab.

Während der Ausbildung haben die Auszubildenden ihre Entwicklung auch selbst in der Hand. Wer sich als Selbstunternehmer versteht, hat gute Chancen, beispielsweise bei einem Berufswettbewerb teilzunehmen. Die Festo-Auszubildenden engagieren sich ausserordentlich für diese Wettbewerbe und waren bislang auch sehr erfolgreich. Viele wurden für die erbrachten Leistungen ausgezeichnet.

Die Lernmethoden während der Ausbildung sind sehr vielseitig und erfüllen mindestens eine der drei zentralen Anforderungen: Sie müssen wertschöpfend sein – also es wird an etwas gelernt, was dem Unternehmen gleichzeitig einen Vorteil verschafft. Sie müssen zweitens attraktiv sein, denn dann reden die Auszubildenden bei privaten Veranstaltungen über die Ausbildung. Macht Lernen keinen Spass, wird es eher als Zwang erlebt. Dann reden die Jugendlichen auch darüber – aber in einer Art, die nicht dazu beiträgt, dass «gute» Bewerber sich für das Unternehmen interessieren. Ausbildung muss drittens ganzheitlich qualifizierend sein. Sie muss den Lernenden in seiner kompletten Persönlichkeit – bestehend aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz – entwickeln.

Ein abwechslungsreiches Lernangebot setzt voraus, dass auch die Ausbildungsbeauftragten dahingehend qualifiziert werden – auch eine wichtige Aufgabe einer Ausbildungsabteilung.

Die Abspringerquoten für die Ausbildung bei Festo sind sehr gering. Daher fragen bereits andere namhafte Unternehmen an, was Festo als Ausbildungsunternehmen so attraktiv macht. Denn die Bewerber signalisieren, dass sie bei der Auswahl aus mehreren Vertragsangeboten Festo bevorzugen. Ist es nicht ein interessanter Aspekt,

wenn der Kunde selbst die Entscheidung treffen kann? Das ist Commitment von der ersten Stunde an, das lange anhält. Und zukünftig sind es noch stärker die Menschen, die für den Unterschied von guten und sehr guten Unternehmen sorgen. Menschen, die qualifiziert wurden und weiter qualifiziert werden.

Insofern hat Festo die Erfahrung gemacht, dass sich die Investitionen in Ausbildung lohnen. In der Zukunft wird es sicherlich nicht einfacher, gute Bewerber zu gewinnen. Doch die Herausforderung ist Ansporn für die Ausbildung bei Festo, weitere Innovationen zu realisieren – um auch zukünftig möglichst weit vorne mitspielen zu können.

Stefan F. Dietl

Das Unternehmen

Festo ist ein weltweit führender Anbieter von Automatisierungstechnik. Das global ausgerichtete, unabhängige Familienunternehmen mit Hauptsitz in Esslingen hat sich in über 40 Jahren durch seine Innovationen und seine Problemlösungskompetenz rund um die Pneumatik sowie mit einem einzigartigen Angebot an industriellen Aus- und Weiterbildungsprogrammen zum Leistungsführer der Branche entwickelt. Die Festo Gruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2006 einen Umsatz von rund 1,5 Milliarden Euro und ist mit über 12 000 Mitarbeitenden an weltweit 250 Standorten präsent.

Dass die Ausbildung von Festo innovativ ist, zeigen Auszeichnungen wie die Würdigung bei der Verleihung der Ausbildungs-Oskars, beim Bundeswettbewerb Nachhaltigkeit, dann der Gewinn des Bundeswettbewerbs Fremdsprachen, die Vize-Weltmeisterschaft im Berufswettbewerb der Mechatroniker und zuletzt die Ernennung zum «Ort der Ideen» im Rahmen der deutschen Initiative «Land der Ideen».