

# „Der Druck auf die Unternehmen wird größer“

**Markus Baumanns** über erfolgreiche Personalarbeit bei der Suche nach Azubis. Wer sich auf die Bedürfnisse der jungen Menschen einstellt, kann engagierte Fachkräfte gewinnen

MANUELA KEIL

Der zunehmende Mangel an qualifiziertem Nachwuchs ist eine Tatsache. Was können und müssen Unternehmen dem entgegensetzen? Unternehmensberater Markus Baumanns erklärt, wie gute junge Leute gefunden und gebunden werden.

**Hamburger Abendblatt:** Vor welchen Herausforderungen stehen junge Menschen?  
**Markus Baumanns:** Die größte Herausforderung ist die Frage: Was passt zu mir, und wofür brenne ich? Das herauszufinden ist nicht so einfach. Viele sagen, irgendetwas mit Medien. Das genau herauszufinden, ist zunächst die erste Aufgabe. Das Elternhaus kann dabei helfen, ist jedoch oft befangen und projiziert manchmal eigene Wünsche auf die Kinder. Wenn der Weg einmal feststeht, haben es junge Leute heute leichter. Denn vor allem langfristig haben wir in Deutschland zu wenig Nachwuchs. Viele Unternehmen suchen gute Fach- und Führungskräfte.

**Wie können Firmen sich im „War for Talents“ erfolgreich behaupten?**

**Baumanns:** Wie bei anderen unternehmerischen Fragen sind Marktkenntnis und Kundennähe gefragt. Unternehmen müssen aktiver werden, zu den jungen Menschen gehen und auch soziale Medien wie Facebook bei der Rekrutierung nutzen. Ein Unternehmen gilt als cool, wenn seine Facebook-Präsenz gut ist. Eine Firma, die nicht die Sprache der zukünftigen Fach- und

Führungskräfte spricht, nicht deren Plattformen nutzt, hat keine Chance im Wettbewerb um die besten Köpfe.

**Welchen Anspruch haben die jungen Menschen an ihren Ausbildungsbetrieb?**

**Baumanns:** Die Generation der in den 80er- und 90er-Jahren Geborenen will vom ersten Tag an und danach kontinuierlich und individuell gefordert sein und nicht in ein Schema gepresst werden. Deshalb müssen Unternehmen Ausbildungswege mit besonderer Attraktivität anbieten. Junge Leute wollen an Menschen lernen oder an einzelnen spannenden Projekten und nicht in Theorie ohne Aussicht auf Anwendung.

**Was bedeutet das für die Ausbilder?**

**Baumanns:** Die Ausbilder von heute und morgen sind Mentoren. Sie kümmern sich intensiv um die Auszubildenden und stehen ihnen mit Rat und Tat zur Seite. Die junge Generation will nicht blind Anweisungen befolgen, sondern die Gründe für die Anweisungen nachvollziehen können. Diese Transparenz gewohnte Generation ist kritisch. Sie fragt nach dem Warum und erwartet durchdachte Antworten.

**Wie sollte die Personalarbeit aussehen?**

**Baumanns:** Es geht um gute aktive Personalführung. Eine wirkungsvolle Personalarbeit zeichnet sich durch regelmäßiges und unmittelbares Feedback des Mentors an die Nachwuchskraft aus – durch die systematische Entwicklung eines individuellen Karrierewegs, durch das Erarbeiten von Zielen und

deren Verfolgung. Der Führungsstil, der gefragt ist, misst Erfolg am Erreichen von Zielen und kontrolliert nicht jeden Schritt auf dem Weg dorthin. Bieten Sie passende Fachschulungen, Persönlichkeitstrainings und individuelles Coaching, wo nötig. Dieser permanenten Dialog schafft Bindung.

**Wie wichtig ist das Gehalt?**

**Baumanns:** Junge Menschen wollen früh Verantwortung übernehmen. Sie wollen gefordert und gefördert werden. Gehalt allein macht ein Unternehmen nicht attraktiv. Unternehmen sollten Freiräume für eigenverantwortliches Handeln geben, während der Ausbildung den Blick über den Tellerrand ermöglichen sowie flexibel auf die Einsatzwünsche der Azubis eingehen. Meine Tochter hat sich nach vielen Bewerbungen und vielen Angeboten für die Ausbildung zur Hotelfachfrau für das Hotel entschieden, das bereit war, ihre Interessen zu berücksichtigen. Neben den Grunddisziplinen wollte sie einen größeren Schwerpunkt auf kaufmännische Aspekte legen als im Ausbildungsplan vorgesehen. Doch darauf wollten nur wenige Hotels eingehen.

**Welche Anreize können Firmen bieten?**

**Baumanns:** Für herausragende Leistungen können die Unternehmen den Azubis besondere Anreize in Aussicht stellen. So kann ein Handwerksbetrieb für einen sehr guten Lehrling die Kosten des Führerscheins übernehmen. Das ist zudem sinnvoll, weil der Betrieb ohnedies Baustellen anfahren muss. Weitere

incentives sind Lohnerhöhungen oder zusätzliche Urlaubstage. Es zählt die mit den Anreizen einhergehende Wertschätzung individueller Leistung.

**Welchen Stellenwert haben in Zukunft flexible Arbeitszeiten?**

**Baumanns:** Die Lebensentwürfe der jungen Generationen sind anders als die ihrer Vorgänger. Es ist selbstverständlich, dass jeder seinen eigenen Weg gehen wird, Männer wie Frauen. Debatten über Rollenverteilung zwischen Frau und Mann werden nicht mehr stattfinden. Nachwuchstalente fordern eine ausgewogene Work-Life-Balance ein. Sie halten nichts mehr von Nine-to-five-Jobs. Digital natives arbeiten an jedem Ort zu jeder Zeit. Sie sind weniger bereit, unbefriedigende Arbeitsbedingungen zu erdulden, werden somit auch ungeduldiger und weniger stetig. Für die Firmen heißt das: möglichst viel Freiraum bei der Arbeitszeitgestaltung zu bieten.

**Wie wichtig ist Kommunikation, um junge Fachkräfte zu binden?**

**Baumanns:** Ganz wichtig. Schließlich reden wir über die Generation der pausenlos Kommunizierenden. Transparenz und Informationsfreiheit sind selbstverständlich für sie, und das fordern sie auch in ihrer Arbeitswelt ein. Unternehmen stehen stärker unter Druck, sich zu erklären und Entscheidungen transparent zu machen. Der geforderte ständige Dialog ist anstrengend, wirkt sich aber positiv auf eine lebendige Unternehmenskultur aus.



Der promovierte Historiker Markus Baumanns, 47, gründete 2010 seine Unternehmensberatung und war zuvor Vorstandsmitglied der Zeit-Stiftung. Foto: Heiner Köpcke