

Bares für Rares

In Sachsen-Anhalt erhalten Schülerpraktikanten Geld, anderswo loben Unternehmen Sachmittel aus: Viele Betriebe werben mit Prämien um Azubis. Eine gute Idee? Kommt auf die Prämie an – und auf die Kraft der Arbeitgebermarke.

VON WINFRIED GERTZ

► Neulich auf eBay: „Suche erschwingliches Apartment in München. Zahle bei Abschluss des Mietvertrags 1000 Euro in bar.“ Ob virtuell gepostet oder an einen Laternenpfahl geklebt: Solche Gesuche sind keine Seltenheit an der Isar, wo der Immobilienmarkt längst Maß und Mitte verloren hat. Sie liefern ein Beispiel für das Prinzip Prämie, das sich dort durchsetzt, wo sich Angebot und Nachfrage nicht so zueinander verhalten, wie es die Marktgesetze oder interessierte Akteure vorsehen. Wer die Tageszeitung im gedruckten Format abonniert, kriegt ein Wellnesswochenende spendiert; für den Abschluss einer Familienversicherung gibt es die Bahncard obendrauf, und den Kauf eines Elektroautos fördert der Staat mit einem stattlichen Sümmchen.

Auch auf dem Arbeitsmarkt hat sich das Lockmittel Prämie längst etabliert. Seit einiger Zeit aber wird es auch eingesetzt, wo man es kaum vermutet: im Werben um Azubis und Praktikanten. Der Mangel an Nachwuchs macht es möglich, dass etwa das Bundesland Sachsen-Anhalt Schülerinnen und Schülern, die in den Ferien in ausbildungsberechtigten Handwerksbetrieben arbeiten, 120 Euro pro Praktikumswoche spendiert.

Zwar ist das Budget auf vier Wochen pro Jahr beschränkt und das Prozedere mit Formulkram überfrachtet. Dennoch entpuppte sich die von den Handwerkskammern Halle und Magdeburg umgesetzte Idee, Berufseinsteiger bei der Suche nach Orientierung zu unterstützen und ihnen den Erstkontakt mit der Arbeitswelt im Handwerk finanziell zu versüßen, als Volltreffer. Allein 2022 kamen dadurch nach Angaben des Landeswirtschaftsministeriums fast 800 Praktika zustande, Tendenz steil steigend. Im Durchschnitt entschied sich immerhin jede und jeder fünfte Teilnehmende nachher für eine handwerkliche Ausbildung.

Denn am Ende geht es nicht um Praktikanten, sondern um Erwerbstätige. Mit dem Projekt setzt Sachsen-Anhalt einen sehr direkten Impuls, um den rar und rarer gewordenen Nachwuchs fürs Handwerk zu gewinnen. Fast überall in Deutschland klagen Dachdecker und Malerinnen, Bäcker- und Friseurbetriebe lauthals über Azubimangel. Ende 2022 waren laut Zentralver-

band des Deutschen Handwerks (ZDH) 19 000 Ausbildungsplätze unbesetzt.

Zum Teil ist das Problem wohl hausgemacht: Den teilweise harten Arbeitsbedingungen bei meist mäßiger Bezahlung können junge Menschen so wenig abgewinnen wie autoritären Führungskräften. Hinzu kommt der demografische Wandel, der die Zielgruppe zahlenmäßig verkleinert. Die Prämie soll die Unentschlossenen erreichen helfen.

Angesichts der Resonanz ist das Projekt ein Hoffnungsschimmer – und ein potenzielles Vorbild. So möchte Hans Peter Wollseifer, einst ZDH-Präsident und nun Chef der Handwerkskammer in Köln, das Konzept übernehmen. Und warum sollte, was im Handwerk zu greifen scheint, nicht auch in Ausbildungsberufen anderer Branchen verfangen? Nachdem das Land Sachsen-Anhalt die Mittel für seine Initiative kürzlich auf 200 000 Euro verdoppelt hat, denkt es laut dpa über eine Ausweitung auf die Land- und Forstwirtschaft nach.

Immer häufiger ist auch von Prämien für Azubis selbst zu hören. Sogar auf großer Bühne halten sich die Arbeitgeber nicht zurück. Auf der Ausbildungsmesse „Einstieg“, die kürzlich in Frankfurt stattfand und im November in München gastiert, bieten ausstellende Betriebe laut Anika Lautz Sachprämien von der Fitnessmitgliedschaft bis zu Laptops. „Das Verfahren wird immer gängiger“, sagt die Pressesprecherin der Messe. Was Wunder, wenn laut Michael Konow, Hauptgeschäftsführer der IHK Fulda, „rein rechnerisch auf einen jungen Menschen, der sucht, drei Ausbildungsplätze kommen“.

Wird das Prämienmodell also zu einem strategischen Instrument im Werben um den Fachkräftenachwuchs? Kann es in manchen Ausbildungsberufen ebenso zum Standard werden wie bei der Wohnungssuche in Großstädten? Oder wird seine Wirkung überschätzt? Sind Prämien im Werben um den nicht akademischen Berufsnachwuchs womöglich nicht sinnvoll? Kann die Maßnahme dem Betrieb gar eher schaden als nutzen? ■





Worum geht es?

Bei Azubis trifft die Prämie auf große Akzeptanz

Auf dem Ausbildungsmarkt herrschen paradoxe Verhältnisse: Tausende unbesetzte Lehrstellen hier, viele erfolglose Bewerber und Bewerberinnen dort. Ein Drittel aller 20- bis 34-Jährigen mit Hauptschulabschluss hat laut einer Studie der Bertelsmann-Stiftung keine Ausbildung absolviert. Die Bundesregierung will das Problem mithilfe einer Ausbildungsgarantie lösen. Wie sie ausgestaltet sein soll, ist noch offen.

So lange wollen viele Betriebe nicht warten. Prämien, hoffen sie, erleichtern ihnen die Suche nach Berufseinsteigern. Eine gute Idee? Daniela Gieseler mahnt zur Vorsicht. Die Gründerin des Beratungsdienstleisters Azubiscout unterstützt Unternehmen darin, Azubis zu gewinnen und zu betreuen. Ihrer Ansicht nach kommt es zunächst auf die Qualität der Prämie an. Sinnvoll, so die Buchautorin und Speakerin, seien „individuelle Prämienangebote“, mit denen der Betrieb zeige, dass er sich für seine Azubis einsetze und beim Start in die berufliche Entwicklung unterstütze.



Woran hakt es?

Das Prämiensystem hat seine Schattenseiten

Laut Gieseler probieren viele Ausbildungsbetriebe aus, wie Prämien ankommen und ob sie die Zahl von Bewerbungen erhöhen. Dann nähmen sie häufig Abstand von der Idee. Nicht wenige Ausbildungsleiter lehnten Kandidaten und Kandidatinnen ab, „die allein der Prämien wegen kommen“. Geld etwa „besitzt als Anreiz für Azubis ein Geschmäcke“, so die Expertin.

Ein Problem liegt darin, dass dieses Geschmäcke nicht allen Betrieben aufstößt. Im Gegenteil: Dem Fuldaer IHK-Chef Konow zufolge ist in den Berufsschulen ein regelrechter Bieterwettbewerb entbrannt. Mit der Konsequenz, dass viele Auszubildende abbrechen und zur Konkurrenz wechseln – und die Ausbildungsleiter, so Gieseler, „ratlos“ zurücklassen. Ihnen fehle die Phantasie, wie sie auf die für junge Menschen attraktiven Prämienangebote der Wettbewerber reagieren könnten. „Manche verdonnern ihre Azubis sogar vertraglich, kein Wort übers Geld fallen zu lassen“, sagt die Beraterin.

Aber das kann es ebensowenig sein, wie das Spiel widerwillig mitzuspielen. „Es gibt immer einen Betrieb, der mehr bietet“, sagt Gieseler. Und eben: Die Idee, nicht für Leistung zu zahlen, sondern schon für die Bereitschaft, im eigenen Betrieb zu arbeiten, setzt einen fragwürdigen Anreiz. Gieseler: „So kann man sich seiner Mitarbeitenden nicht sicher sein.“

Stattdessen rät sie zu den erwähnten „individuellen Prämienangeboten“. Damit meint sie etwa den Coach, der die Azubis erfolgreich durch die Prüfung bringt; oder das Versprechen, sie nach dieser Prüfung weitere Jahre zu beschäftigen. Solche Angebote trügen

zur „emotionalen Bindung an den Betrieb“ bei. Und die muss ihrer Ansicht nach das Ziel sein: als Basis dafür, dass die Ausgebildeten dem Arbeitgeber erhalten bleiben, um ihm dereinst als Fachkraft zur Verfügung zu stehen.



Was sollte HR tun?

Die Arbeitgebermarke stärken und die Arbeitszeiten flexibilisieren

Gieseler rät Betrieben dazu, „Azubis anzusprechen, die intrinsisch motiviert sind, einen bestimmten Beruf zu erlernen“. Und sie dann von den eigenen Employer-Qualitäten zu überzeugen. Wie das gelingen kann? „Betriebe sollten sich auf ihre Stärken besinnen und primär damit werben“, sagt Gieseler. „Wenn sie dabei die Erwartungen ihrer Zielgruppe treffen, ist schon viel gewonnen.“

Ohne Frage: Wer so vorgeht, braucht nicht nur ein klares Profil als Arbeitgeber, sondern auch Zeit. Wo beides fehlt und es unbedingt eine materielle Prämie sein soll, empfiehlt Gieseler, auch diese auf die individuellen Bedürfnisse auszurichten. Sind Azubis etwa an Umwelt- und Klimaschutz interessiert, biete sich ein Jobrad an. Ein Tablet eigne sich, wenn die Berufsschule verstärkt digitale Lernmethoden einsetzt. Sind Azubis bereits Eltern, können finanzielle Aufschläge sinnvoll die Kosten für Wohnung und Kindererziehung tragbar machen. Überdies kennt Gieseler Betriebe auf dem Land, die einen Fahrservice anbieten, „damit Azubis überhaupt die Möglichkeit haben, die Berufsschule zu erreichen“.

Werden Ausbilder, wird HR umsteuern? Auf Freude an der Arbeit setzen statt auf Geld, auf Anreize zum Bleiben statt zum Kommen? Gieseler rechnet fest damit, und betont in diesem Kontext die Zugkraft flexibler Arbeitszeitmodelle. Kämen Betriebe ihren Azubis etwa durch eine Viertageweche bei gleichem Gehalt entgegen, damit diese mehr Zeit für das Kind, für die kranke Oma oder einfach für sich hätten, „verlieren vordergründige Anreize ihren Wert“. Laut Gieseler wüssten viele Betriebe nicht, dass sogar eine Ausbildung in Teilzeit möglich ist. „Auch das kann ein Alleinstellungsmerkmal sein und zieht mehr als manche Prämie.“ ■



Foto: privat