

# Montags gehen die Auszubildenden zur Akademie, nicht auf die Baustelle

Elektrotechnikdienstleister ehm entwickelt mit einer Potentialberatung spezielles Ausbildungskonzept

**Für Auszubildende und Arbeitskräfte attraktiv zu sein ist von besonderer Bedeutung in Zeiten des Fachkräftemangels. Die Wittener Elektrotechnik-Firma ehm optimiert ihr Ausbildungskonzept mithilfe einer vom Land geförderten Potentialberatung. Ein spezieller Akademie-Tag pro Woche soll die Auszubildenden fit für den Einsatz auf den Baustellen machen.**



Hinweis: Dieses Bild wurde vor der Corona-Pandemie aufgenommen.

Auszubildende der ehm GmbH konzipieren in der Akademie-Gruppe „Kommunikation“ ein Konzept für einen Stand, mit dem das Unternehmen auf einer Messe vertreten sein wird

Es ist ein normaler Montagvormittag. Ein Azubi des inhabergeführten Wittener Elektrotechnik-Unternehmens ehm soll eine Reihenschaltung bauen. Das klappt nicht auf Anhieb. Es gibt Probleme mit dem passenden Material, er verwechselt Klemmen, sucht die richtigen, findet sie nicht. Der gestandene Monteur Gerd Erdmann springt ihm mit seiner Erfahrung, die sich aus bald 45 Jahren im Beruf speist, zur Seite. In aller Ruhe nimmt die Schaltung Gestalt an. Die Ruhe ist mit Händen zu greifen, die gewohnte Geräuschkulisse einer Baustelle gibt es hier nur in Spurenelementen. Auch

fehlt ein Bauleiter, der den nötigen Fortschritt kaum erwarten kann. Montags gehen die Uhren für die ehm-Auszubildenden anders, keiner von ihnen muss hinaus in die Praxis. Der Montag ist fester Akademie-Tag am Standort der Firma. Etwa die Hälfte der 17 ehm-Auszubildenden erhält in einem der beiden Akademieräume praktisches Training für den Außendienst, der Rest arbeitet an anderen ausbildungsrelevanten Themen.

Die Akademie ist das Herzstück eines „Starterkonzept“ genannten Ausbildungs-

modells, das ehm-Geschäftsführer Jochen Schneider gemeinsam mit dem Innovationsberater Dr. Wolf-Christian Strotmann Anfang Oktober 2019 eingeführt hat. Entwickelt wurde es mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen der Potentialberatung NRW, einem Förderinstrument des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS), finanziert mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF). Eine Potentialberatung zielt grundsätzlich darauf ab, kleine und mittlere Unternehmen beim Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sowie bei der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu unterstützen. Die Firmen erhalten bis zu 50 Prozent der Kosten erstattet, die für die bis zu zehn Beratungstage mit externen Dienstleistern anfallen.

Anders als noch vor etwa fünf Jahren „ist es inzwischen deutlich schwieriger, Monteure, Bau- und Projektleiter zu akquirieren und zu aktivieren“, sagt ehm-Geschäftsführer Jochen Schneider. Seine Firma plant, baut und wartet hochkomplexe elektrotechnische Anlagen für Industrie, Gewerbe und Krankenhäuser. Zu einem „exorbitanten Problem“ habe sich der Fachkräftemangel ausgewachsen, so Jochen Schneider. Zum Boom in der Bauindustrie mit seinem gewachsenen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften komme verschärfend hinzu, dass vermehrt ältere Beschäftigte in den Ruhestand ausscheiden. „Für uns ist es daher wichtig, für potenzielle Arbeitnehmer attraktiv zu sein, für Monteure genauso wie für Auszubildende. Dafür tun wir eine Menge, zum Beispiel mit dem Starterkonzept“, so Jochen Schneider. Von den 70 Mitarbeitenden der Firma ist rund jeder vierte ein Auszubildender. Die ehm GmbH bildet ausschließlich für den eigenen Bedarf aus und will die Anstrengungen auf dem Aus-



v. li.: Jochen Schneider, Geschäftsführer, ehm GmbH, Heinz-Georg Wulf, Technischer Leiter, ehm GmbH, und Innovationsberater Dr. Wolf-Christian Strotmann

bildungsmarkt eher noch verstärken. „Im Moment können wir uns vor Anfragen für Ausbildungsplätze kaum retten, das liegt auch am Starterkonzept“, sagt der technische Leiter Heinz-Georg Wulf, der auch für die Ausbildung zuständig ist.

### Die „Firma der Zukunft“ von Beginn an mitgestalten

Die Idee, eine firmeninterne Akademie neben den Praxistagen und dem theoretischen Unterricht in der Berufsschule zu etablieren, entwickelten ehm und das Beratungsunternehmen Wolf Strotmann Innovation nach dem Vorbild eines ähnlichen Projekts der Bochumer Energietechnik- und Anlagenbau-Firma Etabo. Darüber tauschten Jochen Schneider und Wolf-Christian Strotmann sich aus, nachdem sich ihre Wege zufällig bei einem Speeddating der Wirtschaftsjunioren Mittleres Ruhrgebiet und des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW) gekreuzt hatten. „Über mein Netzwerk erfuhr ich, dass die Potentialberatung des Landesarbeitsministeriums eine gute Möglichkeit ist, das Starterkonzept von ehm fördern zu lassen“, so Wolf-Christian Strotmann.

Der Akademie-Montag beginnt für die Auszubildenden um 8 Uhr damit, das in der dualen Ausbildung obligatorische Berichtsheft handschriftlich fortzuführen. Nach der dafür vorgesehenen halben Stunde teilen die Lernenden sich in verschiedene Gruppen auf und bleiben bis 16 Uhr in der Akademie. Neben dem wichtigen Schwerpunkt Baustelle, der die praktischen Anforderungen an die Auszubildenden der jeweiligen Lehrjahre thematisiert, formieren sich Kleingruppen zu den Themen Kommunikation, Innovationen und Schule. Schon die inhaltliche Ausrichtung dieser Gruppen

hatten die Projektverantwortlichen nicht einfach vorgegeben. „Im Starterkonzept geht es doch um die Firma der Zukunft“, sagt Wolf-Christian Strotmann. „Wenn die Auszubildenden später gerne in ihr arbeiten wollen, müssen sie bis zu einem gewissen Punkt auch in den Entwicklungsprozess eingebunden sein.“ Diesem Credo folgte ehm mit vorgelagerten Workshops, die in enger Abstimmung mit den Auszubildenden eingerichtet wurden und die die späteren Gruppen vorbereiteten.

Nicht zuletzt kam Ausbildungsleiter Heinz-Georg Wulf in diesem Verfahrensschritt eine Hauptrolle zu. „In der Ursprungsversion des Starterkonzepts“, so Wolf-Christian Strotmann, „war nie vorgesehen, auch ein praktisches Training anzubieten. Das war Heinz-Georg Wulfs Vorschlag und hat sich als absoluter Glücksfall entpuppt.“ Einerseits simuliert die Praxis-Gruppe den Alltag auf einer Baustelle. „Wenn wir hier zum Beispiel eine Serienschaltung ausreichend geübt haben“, sagen Juri Stahl, Cuma Cektinkaya und Halid Güngör, „wissen wir draußen sofort Bescheid, welche Materialien wir dafür benötigen. Durch das Wiederholen hier wächst auch unser Selbstvertrauen, und wir können die Arbeit schneller erledigen.“ Andererseits strukturiert die eingerichtete Praxis-Gruppe die Akademie insofern, als dass die anderen Gruppen nicht zu groß werden und in kleinen Einheiten effizienter arbeiten können.

### Auszubildenden Selbstvertrauen und Verantwortung geben

Die Gruppe „Kommunikation“ der ehm-Akademie „kümmert sich um das Marketing des Unternehmens“, sagt Wolf-Christian Strotmann. Im wöchentlichen Wechsel füllen zwei Auszubildende zum

Beispiel mit Unterstützung einer Mitarbeiterin den eigens eingerichteten Instagram-Kanal der Firma mit Fotos und Texten, die sowohl die Arbeitsweise der Akademie abbilden als auch den Fortschritt auf ausgewählten Baustellen dokumentieren. Sich nach außen zu präsentieren ist zugleich relevant im Zusammenhang mit der Gewinnung der nächsten Auszubildenden-Jahrgänge: So liegt zum Beispiel die Konzeption eines Standes, mit dem ehm auf einer der diversen Ausbildungsmessen vertreten ist, in Händen dieser Gruppe. Dazu zählt die Aufgabe, einen Messestand grafisch darzustellen, ihn bei der hauseigenen Schreinerei anzufragen, zu kalkulieren und Angebote einzuholen, die zuerst dem Ausbildungsleiter und dann dem Geschäftsführer zur Entscheidung vorgelegt werden. „Das sind Themen, mit denen Auszubildende für gewöhnlich nie in Berührung kommen, die ihnen aber Selbstvertrauen geben und zudem das gute Gefühl, dass das Unternehmen sie auch mit verantwortungsvollen Aufgaben betraut“, sagt Wolf-Christian Strotmann.

Darüber hinaus zeigt die Wertschätzung der Firma sich auch darin, die Auszubildenden von Beginn an mit dem kompletten Werkzeug auszustatten, das auch Monteuren zur Verfügung steht. „Das ist eine richtig große Investition für uns“, sagt Jochen Schneider, „aber wir wollen und brauchen Fachkräfte und idealerweise die besten. Die kommen nur zu uns, wenn wir sie auch entsprechend behandeln und ihnen signalisieren, dass wir ihnen die besten Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten.“

Verantwortung zu übernehmen lernen die Auszubildenden auch füreinander. So geht es am Akademie-Montag bei der Gruppe „Schule“ darum, Wissenslücken in diversen Fächern zu schließen – und dabei ist

Monteur Gerd Erdmann trainiert mit den Auszubildenden Juri Stahl, Cuma Cetinkaya und Halid Güngör am Akademie-Tag für den Außendienst

gegenseitige Hilfe ausdrücklich erwünscht. Zwei Auszubildende aus dem dritten Lehrjahr erklären sich bereit, sogar an ein bis zwei Wochenenden im Monat den jüngeren Kollegen Nachhilfe zu geben. Das kann klassische Fächer wie Deutsch betreffen, aber auch spezielle Inhalte wie zum Beispiel Rechtsgeschäfte im Bereich Wirtschaft, für die die Zeit in der Berufsschule oft nicht ausreicht.

Die Gruppe „Innovationen“ probiert sich auf vielen Feldern aus, sucht und testet etwa Schlaufen und Kniebeuge-Verstärker (Exo Skelette) für den ergonomischen Transport schwerer Gegenstände wie Kabeltrommeln. Im Bereich der Baudigitalisierung inspirierte ein Messebesuch die Auszubildenden dazu, die Möglichkeiten der Augmented Reality für eine dreidimensionale Projektion und Begehung der Akademie zu nutzen, auch dies, um potenziellen neuen Auszubildenden die innovativen Ansätze bei ehm näherzubringen. Die Gruppe „Baustelle“ erarbeitet zudem fortlaufend ein Curriculum, eine Liste mit den Fertigkeiten, die ein Auszubildender sich über die jeweiligen Lehrjahre hinweg aneignen sollte. Sie tut dies nicht im luftleeren Raum, sondern legt ihre Zusammenstellung immer auch Bauleitern vor, die dazu ihre Einschätzung geben. Diese Rückmeldungen haben direkte Auswirkungen darauf, was und womit die Auszubildenden montags am besten in der Praxis-Gruppe unter Hilfestellung des abgestellten Monteurs trainieren.

### Gravierende Änderungen fordern die Belegschaft heraus

Grundsätzlich legt ehm Wert auf eine gute Durchmischung der Gruppen. „Wenn wir schon diese große Anzahl von 17 Auszubildenden und darunter immer auch drei bis



Hinweis: Dieses Bild wurde vor der Corona-Pandemie aufgenommen.

vier im letzten Lehrjahr haben“, sagt Heinz-Georg Wulf, „dann drängt es sich geradezu auf, dass die älteren den Startern unter die Arme greifen.“ Das ehm-Starterkonzept beinhaltet viele Puzzlestücke, die die Nachwuchskräfte ihrer Ausbildung hinzufügen können. So ist dem Konzept an vielen Stellen immanent, das sichere und selbstbewusste Auftreten der Auszubildenden zu fördern. Die jeweiligen Gruppensprecher sind gehalten, dem Geschäftsführer einmal im Monat über die Entwicklungen Bericht zu erstatten. „Nach anfänglichen Hemmungen finden die jungen Männer sich immer besser in dieser Rolle zurecht, und die meisten sind hochmotiviert. Damit wächst auch ihr Glaube daran, dass die intensive Arbeit in den Gruppen ihnen auch etwas bringt“, sagt Jochen Schneider. Die freie Rede und das Präsentieren von Ergebnissen zu üben ist eine Eigenschaft, die später im Berufsleben von großem Nutzen sein kann. Ausbildungsleiter Heinz-Georg Wulf: „Selbst

langjährige Mitarbeiter winden sich, wenn sie einmal ersatzweise für einen Projekt- oder Bauleiter das Gespräch mit einem Auftraggeber übernehmen sollen. Diese Scheu weicht bei unseren Auszubildenden nach und nach einer erfreulichen Selbstverständlichkeit.“ Mal muss Selbstbewusstsein gebremst werden, damit es nicht zu Übereifer wird, mal setzt Ausbildungsleiter Heinz-Georg Wulf seine Kompetenzen ein, um die Ausführungen fachlich und qualitativ auf das rechte Gleis zu setzen. „Auch wenn es nicht dazu führen sollte, dass jeder einzelne Auszubildende später Aufgaben mit großer Verantwortung anstrebt“, sagt Jochen Schneider, „so erfahren die jungen Menschen bei uns doch früh eine Behandlung, wie sie sich üblicherweise erst dann einstellt, wenn man sich im Beruf weiterentwickelt und Verantwortung trägt.“

Alles andere als selbstverständlich ist es, auf Anhieb den Wert des Starterkonzepts

für den Gesamtbetrieb zu erkennen. Ihn intern zu kommunizieren, dort sieht Jochen Schneider sich in der Pflicht. „Das Konzept kann nur Früchte tragen, wenn ich als Geschäftsführer voll dahinterstehe und die Geschwindigkeit vorgebe. Und die Führungskräfte müssen ebenfalls an den Erfolg glauben.“ Schließlich sei es normal, dass Neuerungen im Betrieb immer auch auf Widerstände innerhalb der Belegschaft stoßen. Nur wenige Monate, bevor ehm die Ausbildung anders strukturierte, hatte die Firma bereits den aufwändigen Prozess eingeleitet, die Digitalisierung der Baustellen voranzutreiben. „Wir haben inzwischen unsere erste Baustelle bei einem Automobilzulieferer, die voll digital läuft und bei der keiner meiner Monteure mehr einen analogen Plan mit sich führt“, sagt Jochen Schneider.

Ziel des selbst entwickelten digitalen Systems ist es einerseits, dass wegen des Fachkräftemangels fehlende Personal durch eine höhere Arbeitsproduktivität aufzufangen. Andererseits resultiere daraus ein Innovationsschub, den Jochen Schneider im Baugewerbe lange vermisst hat. „Die Baustellen werden transparent. Wir wissen jederzeit, bis zu welchem Punkt die Beteiligten draußen vorangekommen sind“, sagt Jochen Schneider. Der Plan ist, dies auch den Kunden über einen digitalen Zugang zu ermöglichen. „Bauen ohne zu messen“ lautet das Stichwort für den danach folgenden Schritt, der auch den weiter benötigten Nachwuchs anlocken könnte: die digitalen Möglichkeiten der Augmented Reality sollen die Baustellen noch weiter durchdringen. „Die Belegschaft hat sich also in kurzer Zeit auf zwei gravierende Änderungen einstellen müssen, das fällt nicht allen leicht“, sagt Jochen Schneider. Um Widerstände zu entkräften, müsse die

ehm-Akademie letztlich messbare Ergebnisse vorweisen. „Es ist ja eine berechtigte Frage nach dem Sinn, warum wir den Auszubildenden neben ihren Berufsschultagen zusätzlich den Montag für ihre persönliche Weiterbildung schenken“ so der Geschäftsführer. Und die Skepsis weiche dann, „wenn die Kollegen sehen, dass die Auszubildenden dank der Akademie auf den Baustellen effizienter mitarbeiten.“

### Bauleiter fördern die individuelle Entwicklung

Um das Starterkonzept in die Belegschaft zu tragen, bindet ehm regelmäßig sämtliche Bauleiter in den Prozess ein. An jedem letzten Montag eines Monats bekommen sie elektronische Post von zwei Auszubildenden, die über ein halbes Jahr für diese Aufgabe bestimmt worden sind. In angehängten Formularen sollen die Bauleiter den Leistungsstand der ihnen zugeordneten Auszubildenden beschreiben. Auch die Auszubildenden melden zurück, wie sie ihre Entwicklung selbst einschätzen. „Wir haben das vor Kurzem aufgebaut und beginnen nun, dieses System zu leben“, sagt Wolf-Christian Strotmann. Der Vorteil dieser Art Feedback: Sobald sich bei mehreren Auszubildenden ein bestimmter Nachholbedarf in praktischen Dingen zeigt, kann die Akademie montags darauf direkt mit Schulungen reagieren. „Wir lernen durch diesen Prozess, bis zu welchem Grad wir den Auszubildenden individuelle Hilfe zukommen lassen können“, sagt Wolf-Christian Strotmann.

ehm-Geschäftsführer Jochen Schneider setzt nicht nur viel Engagement, sondern in nennenswertem Maße auch Eigenkapital in das Starterkonzept. Die erhoffte Qualitätssteigerung in der Ausbildung vo-

rausgesetzt, „betreiben wir das nicht nur für ein halbes Jahr, sondern setzen mit der ehm-Akademie einen Standard“, sagt er. So eingesetzt, kann eine vom Land geförderte Potentialberatung dazu beitragen, die Ausbildungskompetenz eines Betriebs zu stärken und damit dem Fachkräftemangel aktiv und nachhaltig zu begegnen.

#### ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

Andreas Bendig

Tel.: 02041 767206

a.bendig@gib.nrw.de

#### KONTAKTE

Dr. Wolf-Christian Strotmann

Wolf Strotmann Innovation,

Innovationstreiber

Keilstraße 20

44879 Bochum

Tel.: 0176 32235519

wolf@ws-innovation.de

ehm GmbH

Wullener Feld 45

58454 Witten

Jochen Schneider, Geschäftsführer

Tel.: 02302 95608-0

jo.schneider@ehm-gmbh.de

Heinz-Georg Wulf, Technischer Leiter

Tel.: 02302 95608-0

he.wulf@ehm-gmbh.de

#### AUTOR

Volker Stephan

Tel.: 0173 3679157

post@volker-stephan.net