



Foto: cagkansayin/Stock/Getty Images Plus via Getty Images

Perspektiven zeigen – Vertrauen gewinnen

In krisenreichen Zeiten sind Unternehmen im Wettbewerb um Nachwuchskräfte besonders gefordert, denn sie müssen überzeugende Perspektiven bieten: Nur, wenn Auszubildende der Zukunftsfähigkeit ihres Ausbildungsbetriebes vertrauen, bleiben sie dem Unternehmen nach der Ausbildung als Fachkraft erhalten.

Gerade die aktuelle Auszubildendengeneration ist durch die einschneidenden Veränderungen der vergangenen Jahre verunsichert. Das Spektrum der erlebten Krisen reicht von der Corona-Pandemie mit ihren

Einschränkungen über daraus resultierende wirtschaftliche Folgen bis hin zu kriegerischen Auseinandersetzungen in Europa. Daraus ergeben sich massive Auswirkungen auf die Lebenswelt der Auszubildenden:

Tabelle 1: Wie vergangene Krisen überwunden wurden

Situation	Ausgewählte Maßnahmen
Starke Umsatzrückgänge durch geändertes Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> Reorganisation der Produktentwicklung Anbahnung neuer Geschäftspartnerschaften zügige Umsetzung von Maßnahmen durch flache Hierarchien
Wasserschaden im Produktlager	<ul style="list-style-type: none"> zügige Schadensklärung durch langjährige gute Geschäftsbeziehung zur Versicherung problemlöse Kreditaufnahme bei der Hausbank aufgrund hervorragender Bonität Einführung digitaler Frühwarnsysteme
Rechtsstreit wegen Produkthaftung	<ul style="list-style-type: none"> zeitnahe Reaktion mit klar definiertem Maßnahmenplan umfassende Rechtsberatung Verhaltenskodex für die Beschäftigten professionelle Krisen-PR
Produktionsrückgang durch fehlendes Personal	<ul style="list-style-type: none"> beschleunigte Digitalisierung einzelner Produktionsschritte Erhöhung der Investitionen in Ausbildung und Fachkräftegewinnung
Explodierende Energiepreise	<ul style="list-style-type: none"> rasche Umsetzung eines Energiesparkkonzepts Reorganisation des Energie-Mix Anpassung der Preisgestaltung

Die Autorinnen



Ingrid Ute Ehlers



Regina Schäfer

Beide: Expertinnen für Kommunikation im Beruf, Frankfurt am Main
Beraterinnen, Trainerinnen, Dozentinnen, Buchautorinnen
office@vitamin-k-plus.de, www.vitamin-k-plus.de

Energieknappheit, Preissteigerungen und Inflation.

Hinzu kommt, dass die meisten Auszubildenden schlichtweg keine Erfahrung darin haben, wie Krisensituationen konstruktiv zu bewältigen sind. Das jugendliche Alter sowie eine gesicherte Lebenswirklichkeit in einem wohlhabenden Land ohne existenzielle Bedrohungen wie Hunger, Krieg und Unterdrückung tragen ihren Teil dazu bei. Verstärkt wird diese Unsicherheit durch einen verbreiteten überbehütenden Erziehungsstil, mit dem Eltern ihre Kinder vor schlechten Erfahrungen bewahren möchten.

Manche Auszubildende scheinen im „Krisen-Modus“ gefangen und von Zukunftsängsten getrieben. Hier kommen nun die Ausbildungsbetriebe ins Spiel, denn sie übernehmen beim Thema Zukunftssicherung eine wichtige Rolle. Schließlich bildet eine zeitgemäße und qualitativ hochwertige Ausbildung die Basis für ein gesichertes Auskommen über Jahrzehnte hinweg.

So beobachten Auszubildende genau, wie sich die Verantwortlichen aktu-

ellen Herausforderungen stellen, wie gut sie Krisenmanagement einsetzen und wie glaubhaft sie Zukunftsperspektiven vermitteln können. Nur dann, wenn Auszubildende „ihr“ Unternehmen als krisensicher einstufen, sind sie dazu bereit, dort auch nach der Ausbildung zu bleiben.

Falls Auszubildende allerdings den Eindruck gewinnen, dass Verantwortliche im Unternehmen in Krisenzeiten zu langsam reagieren oder in einen unkoordinierten Aktionismus verfallen, bewerten sie dies als Vorboten mangelnder Wettbewerbsfähigkeit. Dann verlieren Auszubildende das Vertrauen in Ausbildungsbetrieb und Ausbildungsqualität: Motivation und Loyalität sinken und Abwanderungsgedanken kommen auf.

Krisen-Kompetenz

Um bei Auszubildenden Vertrauen in die Krisentauglichkeit des Unternehmens aufzubauen, sind weder Hochglanzbroschüren noch Lippenbekenntnisse geeignet. Es ist ebenfalls keine erfolgsversprechende Strategie, kritische Situationen den Auszubildenden gegenüber zu verschleiern und/oder zu beschönigen. Vielmehr gilt: Kommunikation auf Augenhöhe betreiben und glaubwürdig sein. Dazu bietet es sich an, Auszubildenden von Krisen aus der Unternehmensgeschichte und deren Lösung zu berichten. Dieser Blick auf Handlungskompetenz und Veränderungsbereitschaft stärkt das Vertrauen der Auszubildenden in die Zukunftsfähigkeit des Ausbildungsbetriebes. Tabelle 1 zeigt Beispiele dafür.

Durch diese Beispiele bekommen die Auszubildenden folgenden Eindruck von ihrem Ausbildungsbetrieb:

- Der Ausbildungsbetrieb betrachtet Krisen nicht als Schicksal, sondern als eine Herausforderung und begegnet dieser mit entschlossenem Handeln.
- Das Unternehmen hat Vorsorge getroffen, um im Krisenfall auf zuverlässige Geschäftsbeziehungen und Kooperationspartner zurückgreifen zu können.
- Der Ausbildungsbetrieb ist insgesamt offen für Neues und steht Veränderungen positiv gegenüber.

Zukunft im Blick

Auszubildende haben nach Ausbildungsabschluss – neben der Übernahme durch den Ausbildungsbetrieb – vielfältige Möglichkeiten, ihr weiteres berufliches Leben zu gestalten: Sie können ein Studium „anhängen“, das Unternehmen oder gar die Branche wechseln oder ein Jahr im Ausland verbringen. Wenn also das Unternehmen an einer Übernahme der Azubis interessiert ist, sollte dies immer wieder während der ge-

Tabelle 2: Konkreter Ausblick auf die Zeit nach der Ausbildung

Worum es geht	Was es beinhalten kann
Sich zum Übernahmewunsch bekennen	<ul style="list-style-type: none"> Gespräche mit den Auszubildenden Mitteilung an die Eltern
Verbindliche finanzielle Rahmenbedingungen benennen	<ul style="list-style-type: none"> Höhe des Lohnes/des Gehaltes Umfang von Zusatzleistungen wie Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, betriebliche Altersvorsorge, Fahrkostenzuschuss Prämien, Gewinnbeteiligungen Mitarbeitervergünstigungen
Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitszeiten und Stundenzahl, Regelung von Überstunden Höhe des jährlichen Urlaubsanspruchs Umgang mit Home-Office
Künftigen Tätigkeitsbereich konkretisieren	<ul style="list-style-type: none"> Zugehörigkeit zu einer bestimmten Abteilung Ansiedlung der Abteilung in der Hierarchie des Unternehmens Teammitglieder und direkte Vorgesetzte genaues Stellenprofil zukünftiger eigener Verantwortungsbereich Einarbeitungsunterstützung wie Mentorenprogramm
Weiterbildungsangebote veranschaulichen	<ul style="list-style-type: none"> Teilnahme an Fachmessen und Fachtagungen – auch im Ausland Freistellung für die Teilnahme an Seminaren und Workshops (Fachthemen, Persönlichkeitsentwicklung, Organisation) Finanzierung eines berufsbegleitenden Aufbaustudium

Tabelle 3: Eltern über die Krisenbewältigung informieren

Format	Inhalte
Ausbildungsnewsletter, der in regelmäßigen Abständen verschickt wird	<ul style="list-style-type: none"> kurze und leicht konsumierbare Informationen zur Branchenentwicklung Hinweis auf die zeitgemäßen Ausbildungsinhalte Informationen zu einer zukunftsorientierten Personalpolitik und zum Umgang mit dem Fachkräftemangel Hinweis auf geringe Fluktuationsrate Hinweis auf Investitionen in die Digitalisierung
Versand von „Informationshäppchen“ zu aktuellen Ereignissen im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> aktuelle Maßnahmen zur Krisenbewältigung Würdigungen des Unternehmens in der Presse Beispiele für positives Kundenfeedback Hinweis auf Messepräsenz Vorstellung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen Auszeichnung für eine Unternehmensleistung (Nachhaltigkeit, Innovation, Design, Personalakquise, Weiterbildung)
Vortragsveranstaltungen im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> Impulsvorträge zu aktuellen Themen wie Fachkräftemangel, Inflation, Energiepreisen, Digitalisierung Informationen zur Krisenbewältigung Möglichkeit zum persönlichen Austausch

samten Ausbildungszeit signalisiert werden. Wichtig ist dabei vor allem, die Perspektiven nach der Ausbildung konkret zu benennen. Tabelle 2 nennt hier einige Möglichkeiten.

Eltern einbeziehen

Die meisten Eltern nehmen großen Anteil an der Ausbildung ihrer Kinder und sind für die Generation Z wichtige Ratgeber. Daher ist es unverzichtbar, die Eltern der Auszubildenden in die Krisenkommunikation mit einzubeziehen.

Eltern können durchaus detaillierte Daten zur Unternehmenssituation zugemutet werden, auch wenn es sich zunächst einmal um schlechte Nachrichten handelt. Wichtig

dabei ist, gleichzeitig die ergriffenen Maßnahmen überzeugend darzulegen. Eltern können diese Informationen in der Regel sachlicher und nüchterner bewerten als die Auszubildenden. Tabelle 3 zeigt verschiedene Formate, die hierfür zur Verfügung stehen.

Wenn die Sorgen, Ängste und Zweifel der Eltern gemildert werden können, ist dies eine wichtige Ergänzung zu den innerbetrieblichen vertrauensbildenden Maßnahmen. Durch das Zusammenwirken aller Beteiligten vergrößert sich die Wahrscheinlichkeit, dass Auszubildende nach der Ausbildung als Fachkräfte im Unternehmen bleiben. Und damit wiederum sind Unternehmen für die nächste und übernächste Krise gut aufgestellt. ■