

# Policy Brief

01/13

## Habe Hauptschulabschluss, biete Zukunft!

### Das Ausbilden schulschwacher Jugendlicher hilft der Wirtschaft bei der Fachkräftesicherung. Zehn Empfehlungen für Unternehmen und Politik

Jugendliche mit Hauptschulabschluss finden häufig keinen Ausbildungsplatz. Gleichzeitig werden in vielen Regionen und Branchen bereits händeringend Fachkräfte gesucht. Dass aber auch Hauptschulabsolventen die Fachkräfte von morgen sein können, ziehen viele Unternehmen nicht in Betracht. Hier setzt dieses Policy Paper an. Es zeigt zum einen, dass sich die Ausbildung von Hauptschulabsolventen betriebswirtschaftlich lohnt: Diese bleiben nach erfolgreicher Lehrzeit und Übernahme häufig länger im Unternehmen als schulisch höher vorqualifizierte Fachkräfte. Und es ermutigt zum anderen durch praktische Handlungsempfehlungen insbesondere kleine Unternehmen, Hauptschüler auszubilden. Dazu gehören etwa Probearbeiten statt Zeugnisse bei der Bewerberauswahl sowie eine fest zugeordnete Vertrauensperson während der Lehre. Zudem fordert es von der Politik gezielte Unterstützung für diese Zielgruppe, etwa durch Reformen in der dualen Ausbildung und an den Berufsschulen. Schließlich zahlen sich verbesserte Aufstiegschancen für junge Menschen mit Hauptschulabschluss auch gesamtgesellschaftlich aus.

#### Deutschland vergeudet Talente und wirtschaftliches Potenzial ...

Immer mehr Unternehmen klagen über Fachkräftemangel. In vielen Regionen fehlt bereits ausgebildetes Fachpersonal. Und in den nächsten Jahren wird dieses Problem noch zunehmen. Denn das Ausbildungssystem gerät doppelt unter Druck: Zum einen werden die Jahrgänge der Schulabgänger immer kleiner, zum anderen steigt die Quote der jungen Leute, die ein Studium beginnen. Die duale Ausbildung ist aktuell zwar ein Exportschlager und erfreut sich großer Nachfrage von Staaten, die unter hoher Jugendarbeitslosigkeit leiden. Paradoxe Weise gerät es aber ausgerechnet in seinem Mutterland ins Hintertreffen. Dies bedroht nicht nur auf der betriebswirtschaftlichen Ebene viele einzelne Unternehmen. Auch volkswirtschaftlich ist diese Entwicklung bedenklich, denn Deutschlands Wohlstand beruht zu einem beträchtlichen Teil auf der qualifizierten Arbeit von gut ausgebildeten Fachkräften.

Dabei gibt es einen Talentpool, den Unternehmen in den vergangenen Jahren oft übersehen

haben: *Jugendliche mit Hauptschulabschluss*. Viele Ausbildungsbetriebe berücksichtigen diese Gruppe nicht mehr. Anforderungen für einen Ausbildungsvertrag schreiben häufig mindestens einen mittleren Schulabschluss vor. Dabei beenden immer noch 20 Prozent eines Jahrgangs die Schule mit einem Hauptschulabschluss. Rund 6 Prozent erreichen selbst dieses Ziel nicht.

Hauptschulabsolventen befinden sich überdurchschnittlich häufig und lange im sogenannten „Übergangssystem“, also in Maßnahmen für diejenigen Jugendlichen, die zunächst keinen Ausbildungsplatz gefunden haben. Laut der Übergangsstudie des Bundesinstituts für Berufsbildung im Jahr 2011 machten 44 Prozent der jungen Menschen mit Hauptschulabschluss im Anschluss an ihre Schulzeit zuerst eine geförderte Maßnahme – im Schnitt für 17 Monate.

#### ... das muss sich ändern:

Die mangelnden beruflichen Aufstiegschancen für diese Jugendlichen haben ihren Preis: für die Betroffenen, denen Perspektiven und Einkommen

**Dr. Lena Behmenburg**  
Associate 2012/2013

**Sebastian Braun**  
Associate 2012/2013

**Jan Gadow**  
Associate 2012/2013

**Constanze Malsbender**  
Associate 2012/2013

**Dr. Irene Nagel-Jachmann**  
Associate 2012/2013

**Anne-Kathrin Nobmann**  
Associate 2012/2013

**Friederike Schwarz**  
Associate 2012/2013

**Friederike von Tiesenhausen**  
Fellow 2012/2013

**Dr. Frederike Wolf**  
Associate 2012/2013

fehlen; für die Unternehmen, die kostspielig Fachkräfte anwerben müssen; und für die Gesellschaft, die immer häufiger mit Transferleistungen einstecken muss. Und sie zeigen, dass Deutschland von echter Chancengerechtigkeit weiterhin entfernt ist. Schließlich befinden sich hier unter Hauptschulabsolventen besonders viele benachteiligte Gruppen: Kinder aus bildungsfernen Elternhäusern sowie Kinder von Migranten und aus einkommensschwachen Familien sind deutlich überrepräsentiert. So werden Armut und fehlende gesellschaftliche Teilhabe von Generation zu Generation weitergereicht.

Dieses Policy Paper adressiert Optimierungsbedarf in insgesamt fünf Bereichen:

- bei der Berufsorientierung,
- der Berufsentscheidung,
- beim Matching von Azubi und Betrieb,
- beim Schaffen von Vertrauensnetzwerken zur Unterstützung des Azubi
- und beim Zugang zu externen Unterstützungsangeboten.

Zu jedem dieser Bereiche spezifiziert es Handlungsempfehlungen,

- zum einen für Unternehmen
- und zum anderen für Politik bzw. Verbände als Gestalter von Rahmenbedingungen für die betriebliche Ausbildung.

Zusammen verbinden diese zehn Empfehlungen das ethisch Überfällige mit dem ökonomisch Sinnvollen. Eine Öffnung der Betriebe für Jugendliche mit Hauptschulabschluss schafft nicht nur individuelle Chancen, Teilhabe und Aufstieg. Angesichts einer schrumpfenden Bevölkerung ist sie auch im ureigensten Interesse von Wirtschaft und Gemeinwesen.

### **Handlungsempfehlungen für Unternehmen**

Die Ausbildung von Hauptschulabsolventen lohnt sich für Betriebe. Und entgegen manchen

Vorurteilen in Unternehmen ist sie durchaus machbar – selbst wenn sie in Einzelfällen mit mehr Aufwand verbunden ist. So zeigen es die Erfahrungen von 20 Betrieben, die regelmäßig Hauptschulabsolventen in der Ausbildung erfolgreich zum Berufsabschluss führen und die im Rahmen der Studie „Soziale Mobilität in der Arbeitswelt“ untersucht wurden.

Als Argument, warum sich die Ausbildung gering vorqualifizierter Jugendlicher lohne, führten nahezu alle diese Unternehmen eine hohe Loyalität und geringe Fluktuation der Auszubildenden an. Im Vergleich zu Realschülern und Abiturienten blieben Hauptschüler dem Unternehmen vielfach länger treu. Eine deutliche Mehrheit der im Rahmen der Studie untersuchten Betriebe gab an, dass die Verweildauer von Hauptschulabsolventen im Betrieb länger sei. Dies senkt Rekrutierungs- und Personalkosten. Zudem zeigten die Azubis eine besondere Loyalität gegenüber und Identifikation mit ihrem Betrieb.

Entscheidend für den Ausbildungserfolg ist, ob es für den Fall von auftretenden Problemen Unterstützung für Azubis und Betriebe gibt. Das Wissen um externe Angebote und vorbildliche Betriebspraxis ist aber nicht weit verbreitet. Generell gilt, dass Jugendliche mit Hauptschulabschluss noch stärker als Schulabgänger mit höheren Qualifikationen davon profitieren, wenn sie eine Vertrauensperson durch die Ausbildung begleitet.

Die folgenden Handlungsempfehlungen sind insbesondere an kleine und mittlere Unternehmen gerichtet. Gerade kleinere Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren aus der Ausbildung zurückgezogen. Insgesamt beträgt der Anteil der Ausbildungsbetriebe an allen Betrieben 21,7 Prozent. Bei Kleinbetrieben mit unter 10 Mitarbeitern ist die Quote lediglich 14,2 Prozent. Die Zahl der ausbildenden Kleinbetriebe ist zwischen 1999 und 2011 um 16,5 Prozent zurückgegangen. Gleichzeitig sind aber kleine Unterneh-

men besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen. 42 Prozent der Klein- und Kleinstbetriebe gaben laut Bundesinstitut für Berufsbildung im vergangenen Jahr an, ihre angebotenen Ausbildungsstellen teilweise oder sogar vollständig nicht besetzen zu können. Genau diesen kleineren Unternehmen gilt es also Mut zu machen und außerdem Fähigkeiten an die Hand zu geben, die auch schulschwachen Jugendlichen eine erfolgreiche Ausbildung ermöglichen.

### 1. Berufsorientierung aktiv mitgestalten / Interesse wecken

Viele Betriebe ziehen es nicht in Betracht, Besucher oder auch Praktikanten aufzunehmen – nicht zuletzt, um die eingespielten Arbeitsabläufe nicht zu stören. Das ist zu kurz gedacht, wird damit doch eine wertvolle Chance zur frühzeitigen Fachkräfte-Rekrutierung verpasst. Vorreiter-Unternehmen dagegen öffnen sich regelmäßig für Jugendliche. Beispielsweise stellen sie sich im Rahmen von eigenen oder externen Aktionstagen als Ausbildungsbetrieb vor.

Damit ermöglichen sie gerade Hauptschulabsolventen, die sich mehr noch als andere Schulabgänger mit einer begrenzten Auswahl an Berufsbildern begnügen müssen, eine realistischere Berufsorientierung und Lebensplanung. Auch für die Unternehmen rentiert sich der Aufwand: Sie setzen sich von der Konkurrenz ab und erhalten so mehr und vor allem ganz konkret an ihnen interessierte Bewerber.

### 2. Praxiserfahrungen ermöglichen / Potenziale entdecken

Unabdingbar sind auch gute Beziehungen zu Schulen. Insgesamt ist die Vernetzung zwischen Unternehmen und Schulen in Deutschland weiterhin stark verbesserungsbedürftig. Vorreiter-Unternehmen dagegen unterhalten enge Verbindungen zu Schulen und bieten Praktika an. Auf diese Weise werden in den Betrieben

unrealistische Wunschbilder, wie der „ideale Azubi“ beschaffen sein sollte, vermieden und es bildet sich ein besseres Verständnis für die Situation junger Menschen heraus. Gleichzeitig lernen die Betriebe die Potenziale der Jugendlichen schon früh kennen.

### 3. Probearbeiten statt Zeugnisse / Individuen kennenlernen

Im konventionellen Auswahlverfahren spielen Schulnoten und Abschlüsse eine große Rolle. Anders ist dagegen die Praxis in den untersuchten Unternehmen. Zeugnisse sind hier zweitrangig. Wichtiger als Noten ist hier der Blick auf Motivation und Leistungsbereitschaft der Probanden. Als wirksames Instrument zur Personalauswahl hat sich *Probearbeit* etabliert. In der Regel handelt es sich dabei um zwei Wochen, in denen die Jugendlichen gegen eine Aufwandsentschädigung im Betrieb mitmachen. Wer sich in dieser Zeit motiviert und lernwillig zeigt, wird in ein reguläres Ausbildungsverhältnis übernommen. Für den Betrieb lohnt sich die investierte Zeit. So haben beide Seiten vor der eigentlichen Ausbildung einen Testlauf gehabt, ob sie zueinander passen. Ausbildungsabbrüche können dadurch reduziert werden.

### 4. Vertrauenspersonen anbieten / Ein offenes Ohr haben

Viele Jugendliche mit Hauptschulabschluss sind in ihrem Sozialverhalten und in ihrer persönlichen Entwicklung am Ende der Schulzeit nicht so weit,

Und so sagen es Ausbildungsverantwortliche:

**„Hauptschüler sind wichtig für uns, weil sie Interesse daran haben, eine langfristige Kooperation mit dem Unternehmen einzugehen.“**

Thomas Wilkens  
Leiter Technische Berufsausbildung  
Vattenfall in Hamburg

**„Bei Hauptschülern haben wir die gute Erfahrung gemacht, dass sie häufiger nachher bei uns im Betrieb bleiben. Sonst kommt es immer wieder vor, dass Azubis uns verlassen, studieren oder sich woandershin bewerben. Wenn die Hauptschüler aber ihre Chance erst mal begriffen haben, sind sie sehr häufig hoch motiviert und bleiben bei der Stange.“**

Volker Grigo  
Leiter Talent Management  
ThyssenKrupp Steel Europe AG in Duisburg

wie sich Unternehmen das bei Auszubildenden idealerweise wünschen. Dies sollte in der Ausbildung berücksichtigt werden. In vielen Betrieben verstehen sich Ausbilder allein als fachliche Begleiter und/oder haben wenig Möglichkeiten, individuell auf Auszubildende einzugehen.

Betriebe sollten dem Reifungsbedarf ihrer Azubis Rechnung tragen: Ausbilder sollten die Gelegenheit bekommen, sich pädagogisch und gegebenenfalls sozialpädagogisch fortzubilden. Wichtig ist auch ein regelmäßiger Austausch mit den Lehrkräften der Berufsschulen. Bewährt hat sich zudem ein *Mentorenprogramm*. Dabei übernehmen erfahrene Mitarbeiter eine besondere Verantwortung für Auszubildende, fungieren als Vertrauenspersonen und Ansprechpartner bei auftretenden Problemen. Zu einer solchen Abmachung gehören regelmäßige Treffen und verbindliche Entwicklungsziele.

#### **5. Externe Hilfsangebote nutzen / Regionale Netzwerke etablieren**

Für fachliche und andere Probleme während der Ausbildungszeit gibt es hierzulande ein vielfältiges externes Unterstützungsangebot durch Bildungsträger, Kammern, Verbände und Behörden. Oft aber sind Unternehmen wie Azubis angesichts des bürokratischen Aufwands überfordert, dieses in Anspruch zu nehmen. Unternehmen, die erfolgreich Hauptschulabsolventen ausbilden, nutzen solche externen Angebote dagegen systematisch. Ein gefragtes Programm sind die ausbildungsbegleitenden Hilfen, die bei der Agentur für Arbeit beantragt werden können. Dabei erhalten Azubis mit fachlichen Problemen zum Beispiel voll finanzierten Förderunterricht oder auch sozialpädagogische Hilfen. Viele Unternehmen machen zudem gute Erfahrungen mit der betrieblichen Einstiegsqualifizierung (EQ), einem voll öffentlich geförderten Langzeitpraktikum für Jugendliche, das bei Erfolg auf das erste Ausbildungsjahr angerechnet werden kann.

#### **Handlungsempfehlungen für die Politik**

Auch die Politik muss ihren Beitrag leisten, damit möglichst alle interessierten Jugendlichen eine betriebliche Ausbildung absolvieren können. Auf sich allein gestellt können Unternehmen nicht alle Versäumnisse der Gesellschaft und des Bildungssystems ausgleichen. Auch wenn es noch deutlichen Spielraum in Unternehmen gibt, mehr Aufstiegschancen für schulschwache Jugendliche und junge Erwachsene anzubieten, sind Reformen durch Politik und Strukturgeber erforderlich, um Unternehmen die Aufnahme und Ausbildung dieser Gruppe zu erleichtern.

Insbesondere gilt es die Rahmenbedingungen so anzupassen, dass sie die Bedürfnisse der jungen Menschen von heute berücksichtigen. Diese sind selbstverständlich anders als vor 50 Jahren – die duale Ausbildung hat sich dagegen kaum geändert. In den vergangenen Jahren lag das Augenmerk in der Bildungspolitik insbesondere auf der Steigerung der Studierendenquote. Angesichts des Fachkräftemangels ist es nun an der Zeit, die duale Ausbildung zu stärken und dies zur zentralen politischen Aufgabe zu machen. Das ist übrigens realistische Wirtschaftspolitik: Angesichts des demografischen Wandels ist jede weitere Verbesserung des Qualifizierungsstands in der Bevölkerung ein Standortvorteil. Und es ist fiskalisch attraktiv: Ausgebildete Fachkräfte werden deutlich seltener Transferempfänger.

Die nächste Bundesregierung wäre daher gut beraten, ab dem Jahr 2015 einen neuen Ausbildungspakt anzustreben. Der bestehende Ausbildungspakt erfüllt zwar seine Vorgaben, aber nach wie vor gelingt rund 300 000 Jugendlichen nicht der direkte Sprung in die Ausbildung. In einem neuen Bündnis sollten sich alle beim Thema

**„Viele Jugendliche, denen Deutsche Post DHL eine Ausbildung ermöglicht hat, fühlen sich dem Unternehmen anschließend stark verbunden.“**

Katrin Tremel  
Koordination der Ausbildungsplanung  
Deutsche Post DHL in Deutschland

Weitere Zitate und Stimmen  
aus Unternehmen ab Seite 7

Ausbildung relevanten Akteure – dazu gehören neben Bundesregierung, Wirtschaftsverbänden, Agentur für Arbeit, Ländern und Kommunen auch die Gewerkschaften – darauf verständigen, alle nötigen Maßnahmen zu ergreifen, die die Zahl der unversorgten jungen Menschen so senken, dass Übergangsregelungen zur absoluten Ausnahme werden.

Folgende fünf Aufgaben reflektieren die Wünsche der untersuchten Unternehmen und werden als besonders dringlich erachtet:

#### **6. Mehr Praxislernen /**

##### **Berufsorientierung und Erfolgserlebnisse schaffen**

Gerade Jugendlichen, die sich im Unterricht schwertun, muss die allgemeinbildende Schule möglichst früh Praxiserfahrungen anbieten – nicht zuletzt, um Erfolgserlebnisse zu ermöglichen. Wissenschaftliche Studien zeigen zudem, dass die sogenannten „Berufsstarterklassen“ in Niedersachsen oder die Praxisklassen in Bayern durch viel Praxislernen deutlich mehr schwachen Hauptschülern nach der Schule den Übergang in eine betriebliche Ausbildung ermöglicht haben. Leider ist es bislang bei wenigen Modellprojekten geblieben. Eine engere Verzahnung von Schule und Beruf in den Lehrplänen der Länder würde gerade lernschwachen Jugendlichen zu Erfolgserlebnissen verhelfen und die Berufsorientierung unterstützen.

#### **7. Clusterbildung ermöglichen /**

##### **Berufsentscheidung optimieren**

Mit 345 Ausbildungsberufen gibt es viele sehr spezifische Berufsbilder. Mehr noch als schulisch höher qualifizierte junge Menschen konzentrieren sich aber vor allem Hauptschulabsolventen auf eine Handvoll Berufe. So entsteht schnell ein Ungleichgewicht zwischen den Bedürfnissen der Betriebe und den Vorstellungen der jungen Menschen. Allerdings wird in der Wirtschaft – aufgrund sich verändernder Bedürfnisse der Unternehmen – über eine stärkere Zusammenlegung

bestehender Berufsausbildungen nachgedacht, bislang allerdings nur punktuell. Bundesregierung, Sozialpartner und Verbände müssen eine solche Bündelung und Clusterbildung der Ausbildungsberufe systematisch angehen, um sowohl den Bedürfnissen der Unternehmen weiterhin gerecht zu werden als auch gleichzeitig die Berufsentscheidung junger Menschen zu optimieren.

#### **8. Duale Ausbildung flexibilisieren /**

##### **Matching erleichtern**

Die duale Ausbildung muss der Tatsache Rechnung tragen, dass nicht alle ausbildungswilligen Betriebe die praktischen Bedingungen für eine komplette Ausbildung anbieten können. Ebenso gilt es zu berücksichtigen, dass nicht alle ausbildungsinteressierten Jugendlichen eine ununterbrochene Lehre absolvieren werden – in einigen Fällen stehen dem beispielsweise Eltern- und Pflegezeiten entgegen. Daher sollte über eine weitere Flexibilisierung der Ausbildung nachgedacht werden. Erste Ansätze zu einer Teilzeitausbildung sind begrüßenswert, gehen aber noch nicht weit genug. Zudem würde gerade für kleinere Unternehmen der Einstieg in das Thema Ausbildung erleichtert werden, wenn sie nur einige betriebliche Module anbieten könnten. Hier gilt es Rahmenbedingungen auszubauen, die die Zugangsschwellen zur Ausbildung für kleinere Unternehmen weiter absenken, zum Beispiel durch die Förderung von Ausbildungsverbänden zwischen zwei oder mehreren kleinen Betrieben.

#### **9. Berufsschullehrer und Ausbilder weiterbilden /**

##### **Vertrauenspersonen anbieten**

Die Berufsschule ist das Stiefkind der Bildungsdebatte: Diese wichtige Schulform ist bislang leider nicht politisch im Fokus – und erfährt entsprechend wenig Aufmerksamkeit. Berufsschullehrer sollten so aus- und weitergebildet werden, dass die so oft beschworene individuelle Förderung im Unterricht tatsächlich möglich ist – insbesondere

zum Wohle schulschwacher Berufsschüler. Angesichts des Berufsschullehrermangels gilt es zudem, verbesserte Rahmenbedingungen herzustellen. Auch die Ausstattung mit Sozialpädagogen bzw. das Angebot an sozialpädagogischen Fortbildungen für Lehrkräfte muss verbessert werden. Zudem ist es nötig, die bislang spärlichen Angebote zur sozialpädagogischen Weiterbildung von Auszubildenden auszubauen.

#### **10. Eine Anlaufstelle schaffen / Zuständigkeitsdschungel lichten**

Bei der Berufsorientierung, in der Vermittlung zwischen Betrieb und Bewerbern sowie bei unterstützenden Angeboten für Azubis gibt es eine verwirrende Vielzahl von Akteuren und Projekten.

Beteiligt sind die Agentur für Arbeit, Jugendhilfe, Bildungsträger, Kommunen, Schulen und viele andere. Nicht nur für Jugendliche, sondern auch für Unternehmen ist es nicht einfach, da den Überblick zu behalten. Unternehmen wünschen sich klarere Zuständigkeiten und eine Anlaufstelle, in der sich alle Angebote rund um die Berufsfindung, -vermittlung und -begleitung für junge Menschen unter einem Dach finden. Eine solche „Jugendberufsagentur“ wäre auch im Interesse der Jugendlichen.

### **Zusammenfassung: Mehr Aufstiegschancen in der Wirtschaft für Hauptschulabsolventen**

| <b>Optimierung von ...</b>   | <b>Unternehmen sollten ...</b>  | <b>Politik sollte ...</b>  |
|------------------------------|---|--|
| I Berufsorientierung         | sich für junge Leute öffnen und so das Interesse an Berufen und sich selbst als Arbeitgeber wecken (1)*       | mehr Praxislernen in der Schulzeit festschreiben und so Erfolgserlebnisse und Berufsorientierung ermöglichen (6)   |
| II Berufsentscheidung        | Praktika für Schüler anbieten und so deren Potenziale entdecken und fördern (2)                               | Clusterbildung bei Berufsbildern fördern und so nachhaltige Berufsentscheidungen ermöglichen (7)   |
| III Matching Azubi & Betrieb | Probearbeiten statt Zeugnisse bei der Bewerberauswahl einsetzen und so deren Leistungsbereitschaft testen (3) | die Flexibilisierung der dualen Ausbildung voranbringen und so kleineren Betrieben beim Einstieg ins Thema Ausbildung helfen (8)                               |
| IV Vertrauensnetzwerken      | Mentoren und Vertrauenspersonen anbieten und so auftretenden Problemen früh begegnen (4)                      | die Berufsschullehrererausbildung modernisieren sowie sozialpädagogische Weiterbildungen für Ausbilder fördern und so auf veränderte Bedürfnisse reagieren (9) |
| V externen Hilfen            | auf Hilfe von außen zurückgreifen und sich so umfassende Unterstützung holen (5)                              | Angebote bündeln, eine Anlaufstelle schaffen und so bürokratische Reibungsverluste verringern (10)   |

\* jeweils in Klammern: Verweise auf die entsprechenden nummerierten Handlungsempfehlungen im Text

## Anhang

### Gute Praxis

Erfahrungen und Aussagen einiger der untersuchten Unternehmen:

#### ThyssenKrupp Steel Europe AG

Mit rund 27 600 Mitarbeitern zählt die Business Area Steel Europe der ThyssenKrupp AG zu den führenden Herstellern von hochwertigem Qualitätsflachstahl und zu den weltweit technologisch führenden Anbietern. In Deutschland gibt es insgesamt ca. 63 Ausbilder an allen fünf Standorten. Noch hat das Unternehmen keine Probleme, die Ausbildungsplätze quantitativ und qualitativ zu besetzen – aber der Fachkräftemangel wird bereits bemerkt. Bei der Rekrutierung setzt der Konzern auf Schulkooperationen und profitiert auch vom Interesse der Mitarbeiterkinder. Zwei soziale Programme werden gezielt angeboten: erstens das „Sprungbrett“-Programm, das sich ausschließlich an Duisburger Hauptschulen und Hauptschüler wendet. Zweitens das Programm „Zweite Chance“ für Altbewerber, bei dem zusammen mit der Agentur für Arbeit eine Einstiegsqualifizierung organisiert wird, hier in Kooperation mit einem öffentlichen Bildungsträger, der Werkkiste in Duisburg.

„Hauptschüler sind für uns wichtig, weil sie motivierte und mit einer hohen Bindung an das Unternehmen ausgestattete Mitarbeiter werden können.“

„Die Abbrecherquote ist nicht höher. Unterschiede gibt es bei den Noten schon, aber wir machen bei der Übernahme keine Unterschiede zwischen Abiturient und Hauptschüler, sondern wir schauen auf die in der Ausbildung erbrachte Leistung und den Bedarf. Der Unterschied, den wir bemerken, der liegt mehr in dem Aufwand, den wir haben, um einen Hauptschüler oder einen Abiturienten zum erfolgreichen Ausbildungsabschluss zu bringen.“

„Die Politik muss das Problem erkennen, dass wir Bildungsverlierer und Leute aus schwierigen sozialen Verhältnissen haben. Es geht in der öffentlichen Diskussion um Hauptschulen, Gymnasien und im internationalen Vergleich um Studiengänge und -quoten, und die Berufsschule wird als Schulform immer vergessen. Aus unserer Erfahrung ist aber die Berufsschule wichtig, weil sie zweiter Bestandteil des dualen Ausbildungssystems ist. Das heißt für die Politik: Lehrer einstellen für die Schulen, Lehrer qualifizieren und dafür sorgen, dass die Leute nicht vergessen werden.“

Volker Grigo  
Leiter Talent Management

### Deutsche Post DHL

Mit rund 475 000 Beschäftigten ist die Deutsche Post DHL einer der größten Arbeitgeber weltweit und ein großer Ausbildungsbetrieb in Deutschland. Zurzeit bietet das Unternehmen ca. 2000 Ausbildungsplätze in mehr als 20 Ausbildungsberufen. Für Hauptschüler, die keinen Ausbildungsplatz gefunden haben, gibt es die Möglichkeit, sich über die „Perspektive Gelb“ durch ein sechs- bis zwölfmonatiges betriebliches Langzeitpraktikum für einen Ausbildungsplatz zu qualifizieren. Knapp 90 Prozent der Praktikanten werden im Anschluss in eine betriebliche Ausbildung bei Deutsche Post DHL übernommen.

„Hauptschüler sind für uns wichtig ...

- weil sie als Kunden und Mitarbeiter für Deutsche Post DHL wichtig sind,
- besonders in den Niederlassungen wichtige Funktion übernehmen,
- als Teil der Gesamtbelegschaft einen wichtigen Teil für die personelle Vielfalt in unserem Unternehmen abbilden.“

Katrin Tremel

Koordination der Ausbildungsplanung im Konzern Deutschland

### Bäckerei Konditorei im Berliner Umland

Das Bäckerei-Konditorei-Unternehmen im Berliner Umland bildet regelmäßig junge Menschen mit erweiterter Berufsbildungsreife aus. (Die erweiterte Berufsbildungsreife entspricht in Brandenburg dem Hauptschulabschluss.) Die jungen Leute lernen dort die Berufe Bäcker/Bäckerin, Fachverkäufer/in Lebensmittelhandwerk oder Konditor/in. Den meisten gelingt es mit Fleiß und Ausdauer, die Prüfung erfolgreich zu meistern. Dabei werden sie im schulischen Bereich von der regionalen Handwerkskammer unterstützt. Um Jugendliche möglichst frühzeitig über diese Berufe zu informieren, kooperiert die Bäckerei Konditorei mit der örtlichen Schule und stellt sich beim Aktionstag „Schulbrot“, gemeinsam mit der örtlichen Fleischerei, den Schülerinnen und Schülern vor.

„Azubis mit dem Abschluss einer erweiterten Berufsbildungsreife leisten bei uns einen wichtigen Beitrag zum erfolgreichen Betrieb, denn in gemischten Teams können alle voneinander lernen. Außerdem sind sie häufig besonders praktisch begabt und kreativ.“

Eine Mitarbeiterin der Bäckerei Konditorei  
mit 20-jähriger Ausbildungserfahrung,  
die namentlich nicht genannt werden möchte



**Deutsche Bahn AG**

Die Deutsche Bahn ist ein internationaler Anbieter von Mobilitäts- und Logistikdienstleistungen und agiert weltweit in über 130 Ländern. Mit rund 10 000 Nachwuchskräften ist die Deutsche Bahn einer der größten Ausbilder in Deutschland. Der Konzern engagiert sich außerdem schon seit Langem für Jugendliche, die beim Übergang von der Schule ins Berufsleben Unterstützung benötigen. Das Programm „Einsteigen!“, eine Betriebsintegrierte Qualifizierung (BiQ), richtet sich dabei explizit an Jugendliche, die ihren Hauptschulabschluss nachholen möchten. Für Jugendliche mit Schulabschluss, denen allerdings noch die nötige Ausbildungsreife fehlt, bietet das Programm „Chance plus“ eine intensive Vorbereitung auf die Berufsausbildung oder auch den direkten Berufseinstieg. Zudem gibt es eine Vielzahl an Ausbildungsberufen, für die sich Jugendliche mit Hauptschulabschluss bewerben können. 2012 hat das Unternehmen 2200 ausgelernte Auszubildende übernommen.

„Wir bemerken seit geraumer Zeit aufgrund des demografischen Wandels einen Bewerbungsrückgang für Ausbildungsplätze. Das betrifft die Regionen in unterschiedlichem Ausmaß, hat jedoch auch Auswirkungen auf den gesamten Konzern.“

„Wir haben einen hohen Bedarf an Fachkräften, die sich über Jahre eine hohe Fachexpertise aneignen. Aufgrund des Fachkräftemangels haben wir alle Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt im Blick. Dazu gehören auch Jugendliche mit Hauptschulabschluss oder ohne Schulabschluss. Das zeigt sich nicht zuletzt in unserem veränderten Bewerbungsprozess, in dem nicht mehr nur auf Zeugnisnoten, sondern auf Kompetenzportfolios gesetzt wird.“

„Teilweise brauchen Jugendliche in berufsvorbereitenden Qualifizierungsmaßnahmen eine enge Begleitung durch Mentoren mit sozialpädagogischem Hintergrund. Dafür holen wir uns entweder Unterstützung durch externe Coaches oder qualifizieren unsere Ausbilder weiter, sodass diese die Jugendlichen auch in herausfordernden Situationen umfassend begleiten können.“

Jochen Bothmischel  
Leiter Ausbildung Region Ost

**Zapf Umzüge Berlin**

Zapf Umzüge ist eine Umzugsgruppe mit 14 selbstständigen Standorten, über 600 Mitarbeitern und mehr als 60 000 Kunden pro Jahr. Zurzeit bietet das Unternehmen ca. 2000 Ausbildungsplätze in mehr als 20 Ausbildungsberufen. Die Ausbildungsquote liegt mit 10 Prozent über dem Bundesdurchschnitt. Der Standort Berlin ist laut IHK „Bester Ausbildungsbetrieb – Lehrstellen für Berlin 2009“.

„Ein Hauptschulabgänger ist eher darauf ausgerichtet, sich eine Grundlage für sein Leben zu schaffen mit einer Ausbildung. Die Einstellung von Hauptschülern ist also erst mal von der Organisation her ein relativ hoher Aufwand, aber die Erfahrung hat gezeigt, dass man einen Nutzen daraus zieht.“

„Das Hauptkriterium bei der Einstellung ist: Persönliche Eignung geht vor fachlicher. Bei der Leistung haben wir immer Ansatzpunkte. Für fachliche Eignung sind wir da – persönliche Eignung muss der Auszubildende mitbringen. Ich kann nur raten, nicht nach den Schulleistungen zu gehen, sondern nach dem Sozialverhalten. Die Noten sind nicht so wichtig wie die persönliche Eignung.“

„Mich interessiert nur: Will er was und inwiefern passt er hierher? Und dann ist das ganze Klischee Hauptschule schon aus der Welt.“

„Das bringt natürlich Vorteile auch gegenüber anderen Arbeitgebern. Wir werden da in eine bestimmte Vorreiterrolle gedrängt. Sie fragen uns, wie macht ihr das, und versuchen, von uns zu lernen.“

Ronald Zobel  
3-Z-Bildungsgesellschaft mbH  
im Auftrag der Zapf Umzüge AG

**Vattenfall in Hamburg**

Vattenfall beschäftigt rund 4200 Mitarbeiter in der Region um Hamburg. Jedes Jahr werden etwa 80 Azubis ausgebildet. Hauptschüler kommen dabei vor allem in den Berufen Industriemechaniker und Elektroniker für Betriebstechnik zum Zuge. Die meisten bestehen ihre Prüfung problemlos. In Einzelfällen organisiert das Unternehmen Lerngruppen und ausbildungsbegleitende Hilfen.

„Es ist schön, wenn die jungen Leute mal bei uns bleiben. Uns ist ein ausgebildeter Hauptschüler lieber als ein Abiturient, der uns sofort wieder verlässt.“

Thomas Wilkens  
Leiter Technische Berufsausbildung

## Impressum

Alle Rechte vorbehalten.  
Abdruck oder vergleichbare Verwendung von  
Arbeiten der *stiftung neue verantwortung* ist  
auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher  
Genehmigung gestattet.

© stiftung neue verantwortung, 2013

stiftung neue verantwortung e. V.  
Beisheim Center  
Berliner Freiheit 2  
10785 Berlin  
T. +49 30 81 45 03 78 80  
F. +49 30 81 45 03 78 97  
[www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)  
[info@stiftung-nv.de](mailto:info@stiftung-nv.de)

Konzept und Gestaltung:  
Prof. Dr. h. c. Erik Spiekermann  
Edenspiekermann AG

Layout:  
enoto Medienbüro Berlin [www.enoto.net](http://www.enoto.net)

Schlusslektorat:  
Heike Buhrmann, Frauke Franckenstein

Kostenloser Download:  
[www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)

## Über diese Publikation

Dieses Policy Paper beruht auf Expertise und Erkenntnissen der intersektoral zusammengesetzten Forschungsgruppe „Soziale Mobilität in der Arbeitswelt“ der *stiftung neue verantwortung* in Kooperation mit der Vodafone Stiftung Deutschland. Die insgesamt neun Mitglieder sind beruflich in relevanten Stellen in der Wirtschaft (Unternehmen, Verbände), Verwaltung (Agentur für Arbeit, Arbeitsministerium), Wissenschaft und Medien/Kommunikation tätig. Dieses Papier gibt ihre persönliche Meinung wieder.

Während der Forschungsphase wurden zum einen 20 ausgewählte Unternehmen untersucht, die regelmäßig Hauptschulabsolventen und Schulabbrecher ausbilden. Dabei handelt es sich um kleine und mittlere Unternehmen, die von Fachberatern für berufliche Bildung verschiedener Agenturen für Arbeit empfohlen wurden, sowie große Konzerne, die teilweise besondere Programme für diese Zielgruppe unterhalten. Den Unternehmen wurde in der Befragung Vertraulichkeit zugesichert, alle Zitate in dieser Veröffentlichung wurden abgestimmt. Ferner wurden systematisch Fachgespräche mit Vertretern aus Politik und Wissenschaft sowie mit Bildungsexperten und Sozialpartnern geführt.

**Weitere Informationen und Publikationen des Projekts unter:**  
[www.stiftung-nv.de/Soziale\\_Mobilitaet\\_in\\_der\\_Arbeitswelt](http://www.stiftung-nv.de/Soziale_Mobilitaet_in_der_Arbeitswelt)  
[www.wirtschaft-aufstieg.de](http://www.wirtschaft-aufstieg.de)

## Über die stiftung neue verantwortung

Die *stiftung neue verantwortung* ist ein gemeinnütziger, unabhängiger und überparteilicher Think Tank in Berlin mit einem Alumni-Netzwerk in ganz Deutschland. Die Stiftung erarbeitet auf unkonventionellen Wegen pragmatische Lösungsansätze für drängende gesellschaftliche Herausforderungen und fördert dabei die Zusammenarbeit zwischen den Sektoren Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft in Deutschland. Durch ihre Fellow- und Associateships ermöglicht sie den intensiven Austausch junger Expertinnen und Experten sowie Praktikerinnen und Praktikern aus allen Sektoren.

**Weitere Informationen unter:** [www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)