

Berufsausbildung

Eine Investition in die Zukunft



Felix Brode,
Abteilungsleiter Ausbildung und
Personalentwicklung bei den
DEVK Versicherungen in Köln

Trotz vorsichtig-optimistischer Prognosen im Hinblick auf die konjunkturelle Entwicklung ist die Lage auf dem Lehrstellenmarkt weiterhin angespannt. Nach einer aktuellen Studie des Bundesinstituts für berufliche Bildung (BIBB) sank die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Jahre 2005 sogar auf den tiefsten Stand seit der deutschen Einheit. Viele Unternehmen stellen sich eher skeptisch die Frage, ob sie in Ausbildungsplätze investieren sollen. Die Erfahrungen der DEVK Versicherungen lassen hingegen keinen Zweifel: Ausbildung ist für das Unternehmen von strategischer Bedeutung, und zwar nicht nur aus betriebswirtschaftlichem Interesse.

1 Auf eigenen Nachwuchs bauen

Die DEVK Versicherungen beschäftigen fast 2.700 Mitarbeiter im Innendienst und rund 2.300 hauptberufliche Vertriebspartner. Zusammen mit etwa 16.000 nebenberuflichen Vermittlern betreuen sie vier Millionen Kunden mit über elf Millionen Risiken. Nach der Anzahl der Verträge ist die DEVK in Deutschland drittgrößter Hausrat-, viertgrößter Haftpflicht- und fünftgrößter PKW-Versicherer.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig zu wissen: Der weitaus größte Teil der Mitarbeiter im Innendienst hat eine Ausbildung im eigenen Haus absolviert. Auch im Außendienst kommen zunehmend ehemalige Auszubildende zum Einsatz. Der Geschäftserfolg wird also in erheblichem Umfang durch den Nachwuchs aus den eigenen Reihen generiert.

Seit Jahren bildet die DEVK in ihrer Zentrale in Köln und bei den 19 Regionaldirektionen in überdurchschnittlichem Umfang aus. Überwiegend sind es Versicherungskaufleute, bei der Zentrale auch Büro- und Versicherungskaufleute mit integriertem Studium. Letztere absolvieren parallel zur klassischen Berufsausbildung mit Abschluss vor der IHK ein betriebswirtschaftliches Studium zum/r Diplom-Kaufmann/-frau an der Fachhochschule Köln.

Zwischen 327 und 345 Auszubildende standen in den vergangenen vier Jahren regelmäßig bei der DEVK unter Vertrag. Dies ergibt in Relation zu den ca. 2.700 Mitarbeitern im Innendienst und 560 angestellten Außendienstmitarbeitern jährlich Ausbildungsquoten zwischen 10 und 11%.

Zum Vergleich: Die Ausbildungsquoten im Branchendurchschnitt lagen in diesem Zeitraum zwischen 6 und 7%.

Die berufliche Erstausbildung bei der DEVK ist aber nicht nur hinsichtlich der Quantität, sondern auch der Qualität gut aufgestellt. So liegt die Er-

folgsquote in punkto Abschlussprüfungen nahezu bei 100%. Die Ergebnisse pendeln sich seit Jahren auf gutem bis sehr gutem Niveau ein und bilden die Grundlage für eine offensive Übernahmepolitik. Die Übernahmequote insgesamt liegt bei rund 80%, davon etwa ein Viertel im Vertrieb. Nicht übernimmt die DEVK meist nur Absolventen, wenn jene es wünschen – etwa wegen der Aufnahme eines Studiums.

Gute Auszubildende sind im Haus begehrte Nachwuchskräfte, denn sie kennen das Unternehmen. Die DEVK vertraut darauf, mit ihnen qualifizierte, engagierte und gut integrierbare junge Mitarbeiter zu gewinnen. Das gilt nicht zuletzt wegen der stark ausgeprägten Weiterbildungsbereitschaft dieses Personenkreises. Beispielsweise bilden sie sich sehr häufig berufsbegleitend zum Versicherungsfach- und Versicherungsbetriebswirt fort. Somit steht ein großes Reservoir hochqualifizierter Nachwuchskräfte zur Verfügung. Die Tatsache, dass rund 43% der Führungskräfte eine Ausbildung im Hause absolviert haben, unterstreicht diese Feststellung. Mit Fug und Recht lässt sich hier von einem System integrierter Ausbildung und Personalentwicklung sprechen. Die Betriebstreue ist hoch und die Fluktuationsrate mit Werten zwischen 2 und 3% extrem niedrig, was von großer Zufriedenheit mit dem Unternehmen zeugt. Das Ergebnis einer anonymen Befragung unter DEVK-Mitarbeitern bestätigt diese Einschätzung: 83% betonen, dass sie bei der DEVK einen sehr guten Arbeitsplatz haben.

2 Aspekte guter Wirtschaftlichkeit

Ausbildung kostet Geld. Das fängt bei den Vergütungen an und reicht über die Gehälter für das Ausbildungspersonal bis hin zu den Arbeitsplätzen der Azubis, um nur einige Faktoren zu nennen. Insofern fallen jährlich erhebliche Kosten an. Diesem Aufwand stehen jedoch Einsparungen durch einen wirtschaftlich und effizient organisierten Ausbildungsprozess gegenüber sowie durch die konsequente Übernahmepolitik. Berechnungen zeigen, dass die Ausbildung bei der DEVK sich weitgehend selbst trägt. So ersparen übernommene Azubis Personalsuchkosten. Auch sind ihre Gehälter im Gegensatz zu relativ teuren Neueinstellungen vom Markt zunächst etwas niedriger. Außerdem lassen sich die Azubis bereits während der Lehre nach einer gezielten Einarbeitung produktiv in die Sachbearbeitung einbeziehen. Besonders bewährt hat sich in diesem Zusammenhang z.B. der jährliche Einsatz von ca. 30 Auszubildenden im Zentralen Service Center. Dort helfen sie in den Monaten November bis Januar beim Bewältigen des in diesem Zeitraum sehr hohen Aufkommens telefonischer Kundenanfragen nach dem Versand der Beitragsrechnungen.

3 Ausbildungsnetzwerke schaffen

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Ausbildung und ihren Beitrag zur Wertschöpfung ist ihre hohe Akzeptanz und die breite Verankerung im Unternehmen. Sie wird als Gemeinschaftsaufgabe verstanden, an der viele Funktionsbereiche wie auch viele einzelne Mitarbeiter großen Anteil haben, vgl. **Grafik 1** auf S. 347.

Neben der Abteilung „Ausbildung und Personalentwicklung“, die eine koordinierende, steuernde und beratende Funktion für das gesamte Unternehmen wahrnimmt, agieren die einzelnen Regionaldirektionen und ihre Ausbildungsleitungen im vorgegebenen Rahmen weitgehend

autonom und unternehmerisch selbstständig. Das bezieht sich auf die Anzahl, die Auswahl und die Übernahme der Azubis sowie auf die Organisation des Ausbildungsprozesses.

Entscheidenden Einfluss auf das Gelingen der Ausbildung insgesamt haben zahlreiche Ausbildungsbeauftragte, die neben ihrer Fachaufgabe für die praktische Unterweisung der Azubis am Arbeitsplatz zuständig sind. Da es sich zumeist um junge Mitarbeiter handelt, die selbst die Ausbildung bei der DEVK absolviert haben, gehen sie mit großem Engagement an diese Aufgabe heran.

Flankiert wird die Lehrpraxis durch innerbetrieblichen Unterricht, der sich als systematische Ergänzung zur Berufsschule bewährt hat. Auch hier sind die Ausbildungsbeauftragten sowie andere interne Fachkräfte als Referenten eine große Stütze. Die notwendige pädagogische Qualifizierung erhalten Betreffende durch interne „Train the Trainer“-Seminare sowie durch den Besuch von Ausbilderlehrgängen bei den jeweiligen Industrie- und Handelskammern. Regelmäßige Informationsveranstaltungen seitens des Ausbildungsbereichs der Zentrale unterstützen und festigen dieses engmaschige Ausbildungsnetzwerk.

Wichtig

Die Ausbildung in der DEVK genießt hohes Ansehen, weil alle an einem Strang ziehen und das Marketing in eigener Sache stimmt. Zu diesem positiven Image tragen die Geschäftsleitung, die Führungskräfte und die Träger des betrieblichen Ausbildungsnetzwerkes bei, sowie die Kollegen im unmittelbaren Umfeld der Azubis durch ihre praktische Hilfe, selbst in Phasen hoher Belastung. Hinzu kommt eine breite ideelle Wertschätzung durch unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit. Beispielsweise hatte der Vorstandsvorsitzende im vergangenen Jahr zu einer Gesprächsrunde mit dem Personalvorstand, dem Personalleiter und den Ausbildern unter dem Motto „Ausbildung bei der DEVK – Sicherung qualifizierten Personals im Außen- und Innendienst sowie Perspektiven für junge Menschen“ eingeladen, worüber die Mitarbeiterzeitschrift berichtete.



4 Am Bedarf orientieren

Die Ausbildung erfolgt bedarfsorientiert. Basis dafür sind mittelfristige Prognosen der Stellenplanentwicklung im Innendienst sowie die strategische Zielsetzung, verstärkt Nachwuchskräfte für den Vertrieb aus den eigenen Reihen zu rekrutieren. Nur so kann die DEVK die bereits erwähnte hohe Übernahmequote erreichen und auch dem demographischen Wandel gerecht werden.

Insofern fließt der prognostizierte drastisch verschobene Altersaufbau in Deutschland hin zu einer zunehmend älteren Bevölkerung in die Planungen ein. Nach internen Berechnungen erwartet die DEVK ab 2015 eine deutliche Zunahme der altersbedingten Fluktuation. Sie geht dabei trotz schrittweise anzuhebenden Renteneintrittsalters auf 67 Jahre von einem durchschnittlichen Ruhestand ab dem 63. Lebensjahr aus. Während 2006 aus diesem Grund nur 35 Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden, werden es 2015 etwa 65 sein, 2020 schon 120 und 2023 sogar 132.

Die Zahlen verdeutlichen, dass unter Berücksichtigung eines konstanten Personalbedarfs bei weiterhin positiver Geschäftsentwicklung ab dem nächsten Jahrzehnt eine Steigerung des Ausbildungsumfanges erforderlich werden dürfte. Angesichts der etwa ab dem gleichen Zeitraum rückläufigen Schulabgängerzahlen ist dann mit Engpässen auf dem Markt der Bewerber um Ausbildungsplätze zu rechnen. Auf diese Entwicklung hat sich die DEVK mit der Organisation ihrer Ausbildungspraxis bereits vorausschauend eingestellt.

Praxistipp

Interessenten können die DEVK als Ausbildungsbetrieb im Internet finden. Direkt geht das über www.devk.de. Hierhin gelangt man auch über das „Internetportal rund um die Ausbildung in der Versicherungswirtschaft“ www.Azubi-Welt.de. Das Portal www.move2job.de des Verbands Deutscher Verkehrsunternehmen bietet ebenfalls eine Ausbildungsbörse mit Hinweisen auf das Angebot der DEVK. Effizient sind Kontakte zu Arbeitsagenturen. Eine zunehmend bedeutende Rolle spielen Kooperationen mit Schulen; empfehlenswert ist außerdem die Teilnahme an Ausbildungsmessen für Schüler. Dafür hat die DEVK u.a. eine eigene Broschüre für Ausbildungsplatzbewerber entwickelt. Als Erfolg versprechend erweist sich ferner das Angebot von Schülerpraktika. Dadurch werden Kontakte geknüpft, die häufig zum Abschluss von Ausbildungsverträgen führen. Das Schalten von Anzeigen in Printmedien ist auf Grund der Kosten und angesichts der abnehmenden Bedeutung keine favorisierte Vorgehensweise zur Bewerberansprache.

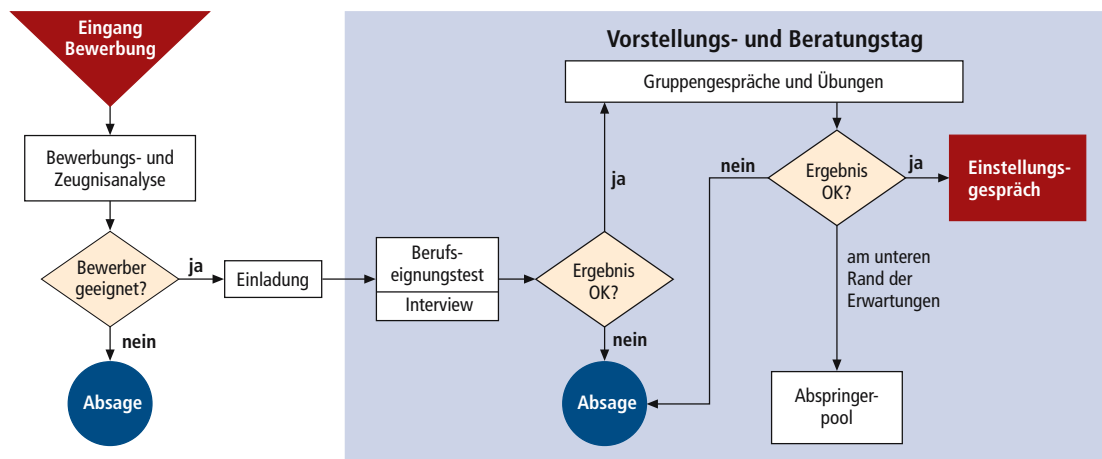
5 Bewährtes Auswahlverfahren

Entscheidend für den Erfolg der Ausbildung ist die Auswahl geeigneter, d.h. fachlich und sozial kompetenter Kandidaten. Bewährt hat sich eine dreistufige Vorgehensweise:

1. Analyse der schriftlichen Bewerbung, insbesondere der Zeugnisse
2. Berufseignungstest (Eigenentwicklung mit abstrakt-logischem, sprachlichem und mathematischem Teil sowie Abfrage von Allgemeinwissen)
3. Einzelinterviews und Gruppengespräche

Bei der Zentrale sind die letzten beiden Stufen zu einem kompakten Auswahltag zusammengefasst. Angesichts hoher Bewerberzahlen (ca. 800 pro Jahr) für die jährlich rund 30 zu vergebenden Ausbildungsplätze in der Zentrale hat sich das Verfahren des Bewerberauswahlprozesses, vgl. **Grafik 2**, auf S. 348, als sehr effizient erwiesen.

Zu einem Auswahltag werden rund 50 Personen eingeladen. Alle absolvieren den Berufseignungstest. Die einzelnen Testteile werden sofort aus-



gewertet. Während der Auswertungsphase haben alle Bewerber Gelegenheit, mit Auszubildenden zu sprechen und sie zu ihren Erfahrungen zu befragen. Außerdem wird in diesem Zeitraum mit jedem Bewerber ein kurzes Interview mit Rollenspiel geführt. Danach findet ein gemeinsames Mittagessen statt. Kandidaten, die auf Grund des Testergebnisses und des Rollenspiels aus dem weiteren Verfahren ausscheiden, erhalten eine faire persönliche Absage mit Feedback über die Gründe und Empfehlungen für Verbesserungen.

Etwa zehn bis zwölf Bewerber bleiben im Verfahren und nehmen anschließend an einem Gruppengespräch teil. Es besteht aus mehreren Einzel- und Gruppenaufträgen, dauert etwas mehr als zwei Stunden und wird von einem Ausbildungsverantwortlichen moderiert. Ein Team von Beobachtern bewertet die Leistungen der Teilnehmer. Direkt danach entscheidet die Beobachterkonferenz unter Berücksichtigung der Ergebnisse von Test, Interview, Rollenspiel und Gruppengespräch über Einstellungen und Absagen. Dann erhalten die Bewerber unmittelbar eine Rückmeldung in Einzelgesprächen.

Mit diesem Verfahren lässt sich der Zeitraum für die Werbersauswahl bis zur Vergabe aller Ausbildungsplätze um einige Monate verkürzen. Die Erfahrung zeigt zudem, dass weniger Bewerber abspringen, wenn sie schnell eine Ausbildungsplatzzusage erhalten. Dies erhöht die Planungssicherheit.

6 Integration der Neuen

Das Einstellungsverfahren zielt darauf ab, bis Ende Dezember alle Ausbildungsplätze für das Folgejahr zu vergeben. Um den Bindungsgrad der eingestellten Bewerber bis zum Ausbildungsbeginn im August oder September zu erhöhen und den Übergang von der Schule ins Berufsleben zu erleichtern, gibt es ein Integrationskonzept, vgl. **Grafik 3**.

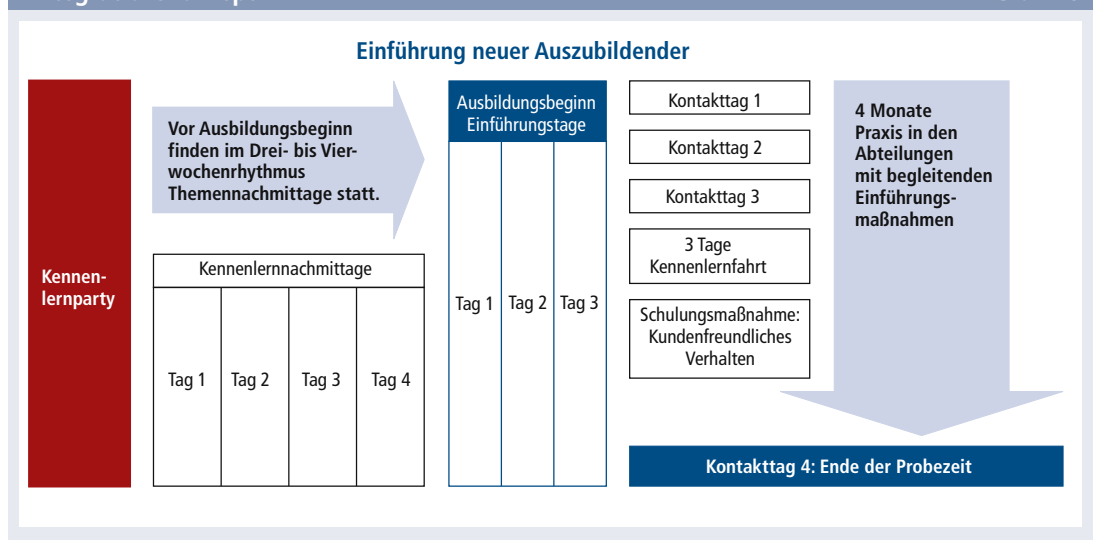
Ende Februar/Anfang März startet das Programm mit einer „Kennenlernparty“. Die Auszubildenden des ersten Lehrjahrs planen und gestalten sie. Die Ausbildungsverantwortlichen sind mit dabei. Somit können die „Neuen“ ihren zukünftigen Azubi-Kollegen und Ausbildern in zwangloser Atmosphäre begegnen. In vier- bis sechswöchigen Abständen schließen sich „Kennenlernnachmittage“ mit ersten inhaltlichen Themen zur Ausbildung an, z.B. im Hinblick auf die Vertragsgestaltung, die Anlage vermögenswirksamer Leistungen sowie in Bezug auf das zeitgemäße und angemessene Auftreten im beruflichen Umfeld.

Bei Ausbildungsbeginn findet ein dreitägiges Einführungsprogramm mit weiteren wichtigen Informationen über den Ausbildungsablauf statt. Bis zum Ende der viermonatigen Probezeit folgen vier eintägige Arbeitsbesprechungen, sog. Kontakttage. Dabei geht es um weitere inhaltliche Themen der Ausbildung. Ein Höhepunkt des Integrationsprogramms ist ein Seminar zum Thema „Teamentwicklung und sinnvoller Umgang mit

Konflikten“. Die Maßnahme wird außerhalb des Unternehmens durchgeführt, z.B. in Jugendgästehäusern. Und den Abschluss bildet eine Schulung zu Grundlagen kundenfreundlichen Verhaltens. Das komplette Maßnahmenpaket bietet hervorragende Gelegenheiten für den Ausbildungsbereich, die neuen Azubis kennen zu lernen. Außerdem fördert es das Miteinander in der Gruppe und trägt zu einem verbesserten Betriebsklima bei.

Integrationskonzept

Grafik 3



7 Theorie und Praxis verknüpfen

Wie bereits skizziert, legt die DEVK großen Wert auf eine lernzielorientierte Vermittlung praktischer und theoretischer Ausbildungselemente. Das bedeutet, dass alle Azubis neben der praktischen Mitarbeit in den im Ausbildungsplan vorgesehenen Abteilungen innerbetrieblichen Unterricht erhalten. Letzterer umfasst auch Vorbereitungskurse auf die Zwischen- und Abschlussprüfungen, inklusive videounterstützter Simulationen von Prüfungsgesprächen. Je nach Bedarf finanziert das Unternehmen, vor allem in den Regionaldirektionen, deren Kapazitäten für die Durchführung eigener Schulungen begrenzt sind, auch die Teilnahme an überbetrieblichem Unterricht und Prüfungsvorbereitungskursen des Berufsbildungswerks der Versicherungswirtschaft.

Neben Unterricht und Einbindung in die Praxis der normalen Sachbearbeitung erhalten die Auszubildenden Gelegenheit, an besonderen Aktionen teilzunehmen. Ziel ist es, im Rahmen derartiger Projekte eigenverantwortliches Arbeiten zu vermitteln. Der bereits erwähnte mehrmonatige Einsatz im Zentralen Service Center im Zuge des Versands der Beitragsrechnungen zählt hierzu ebenso wie die Teilnahme an diversen Sonderaktionen. Die Auszubildenden übernehmen vielfältige Aufgaben – auch bei von der DEVK organisierten Großveranstaltungen, wie dem jährlich am Ostermontag stattfindenden Radrennen „Rund um Köln“ oder anlässlich des Weltkindertags im September.

Seit 2004 nimmt die DEVK an einem bundesweiten Wettbewerb der Deutschen Bahn teil. Unter dem Motto „BahnAzubis gegen Hass und Gewalt“ engagieren sich Auszubildende des ersten Lehrjahrs in konkreten Projekten gegen Rechtsradikalismus, Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierung für ein soziales und friedliches Zusammenleben. Sie arbeiten in kleinen Projektteams etwa fünf Monate lang selbstständig: von der Entwicklung einer Projektidee über die Planung und die Gewinnung von Sponsoren zum Sichern der Finanzierung bis hin zur Realisierung und Dokumentation des Projekts.

Unterstützung erhalten die Azubis durch ein Seminar über Projektarbeit zu Beginn sowie über flankierendes Projekt-Coaching. Neben sozialer und politischer Sensibilisierung erlernen sie auf diesem Weg elementare Grundlagen der Projektarbeit. Die Vorteile für die spätere Berufspraxis liegen auf der Hand. Und der Erfolg beflügelt: Im Wettbewerb 2004 gewannen die Auszubildenden der DEVK Zentrale auf Anhieb den zweiten Preis.

8 Flexibel ausbilden für Außen- und Innendienst

„Fit für die Praxis.“ Diese Devise gilt sowohl für die Ausrichtung der Ausbildung auf künftige Innendienstaufgaben als auch auf einen späteren Einsatz im Vertrieb. Die Zweigleisigkeit ist angelegt im Berufsbild „Versicherungskaufmann/-frau“, das im bevorstehenden Ausbildungsjahr 2006 durch den „Kaufmann für Versicherungen und Finanzen“ abgelöst wird. Aufgrund der strategischen Zielsetzung, den Anteil der bei der DEVK ausgebildeten Außendienstmitarbeiter sukzessive auszubauen, richtet sich der Fokus mehr und mehr auf die Ausbildung für den Vertrieb. Besonders bei den Regionaldirektionen wird oft bereits bei Abschluss des Ausbildungsvertrages ein späterer Einsatz im Vertrieb vereinbart.

In solchen Fällen hat sich ein Organisationsmodell besonders bewährt: Die Auszubildenden werden zwar von der jeweiligen Regionaldirektion unter Vertrag genommen, sind aber in der Praxis ausschließlich oder überwiegend in Agenturen des Außendienstes tätig. Die notwendigen Kenntnisse im Innendienst erwerben sie im Rahmen gezielter Einsätze in den Betriebs- und Schadensbereichen der Regionaldirektion, die auch die theoretische Unterweisung organisiert.

Diese Form der Ausbildung für den Vertrieb ist nicht die einzige. Grundsätzlich haben die DEVK-Betriebsstätten die unternehmerische Freiheit

und Verantwortung, den Ausbildungsprozess so zu strukturieren, dass er der individuellen Situation mit den besonderen praktischen Erfordernissen optimal entspricht. Damit dies innerhalb geordneter Bahnen abläuft, hat die Ausbildungsabteilung der Zentrale in Abstimmung mit den Verantwortlichen für die Steuerung des Vertriebs einen „Orientierungsrahmen Ausbildung im und für den Vertrieb“ entwickelt. Gesamtbetriebsrat sowie Jugend- und Auszubildendenvertretung waren in den Entwicklungsprozess einbezogen. Der Rahmen gibt Empfehlungen nicht nur für die Ausbildung selbst, sondern auch für die Regelung der späteren Übernahme, gerade im Hinblick auf Vertragsgestaltung und Vergütungsmodelle. Neben der zunehmenden Orientierung der Ausbildung auf den Außendienst wird weiterhin für den Innendienst ausgebildet. Allerdings erfolgen mindestens zweimonatige Einsätze in Außendienstagenturen, so dass alle Azubis mit der Ausbildungsrichtung „Versicherungskaufmann/-frau“ das Vertriebsgeschäft kennen lernen und später an beiden „Fronten“ beschäftigt werden können. Diese Flexibilität ist eine wichtige Voraussetzung für die Sicherung der Übernahmemöglichkeiten nach der Ausbildung.

9 Wirtschaftliches Interesse und soziale Verantwortung

Das strategische Interesse der DEVK an einem wertschöpfenden Ausbildungsprozess ist nicht ausschließlich betriebswirtschaftlich motiviert. Das Unternehmen sieht sich traditionell sozialen Werten verpflichtet. Diese Orientierung kommt in einer auf Partnerschaftlichkeit, Vertrauen und Eigenverantwortung aufbauenden Unternehmenskultur zum Ausdruck. Hervorragendes Betriebsklima, geringe Fluktuation und hohe Betriebszugehörigkeit sind Indikatoren dafür, dass dies nicht nur ein Anspruch, sondern gelebte Wirklichkeit ist: 72% der Mitarbeiter sind 10 Jahre und länger bei der DEVK beschäftigt, 31% sogar 20 Jahre und mehr. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel, beruflichen Nachwuchs gut auszubilden, eine besondere sozialpolitische Verpflichtung.

Indem die Ausbildung den Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften deckt und gleichzeitig jungen Menschen einen erfolgreichen Start ins Berufsleben mit einer tragfähigen Zukunftsperspektive bietet, entsteht eine klassische Win-Win-Situation. Nicht zuletzt aus diesem Grund erhielt die DEVK Ende 2002 die Auszeichnung „Gütesiegel Arbeit Plus“ der Evangelischen Kirche in Deutschland.

In diesen Kontext passt ein weiteres Engagement, das die DEVK sowohl in der Zentrale als auch in einigen Regionaldirektionen seit dem Jahre 2004 begonnen hat. Im Rahmen des Projekts „Chance Plus“ stellt das Unternehmen Praktikumsplätze für Jugendliche zur Verfügung, die keinen Ausbildungsplatz bekommen haben. Über eine einjährige Einstiegsqualifizierung haben diese jungen Menschen dann die Chance, sich zu bewähren und im Anschluss an das Programm in eine Ausbildung übernommen zu werden. 2005 konnten so sechs Praktikanten einen Ausbildungsvertrag bei der DEVK erhalten, die auch in diesem Jahr engagierten und leistungsstarken Teilnehmern aus „Chance Plus“ Ausbildungsplätze anbieten wird.

10 Fazit

Personalpolitik, die der Ausbildung einen hohen Stellenwert einräumt, übernimmt dadurch auch gesellschaftspolitische Verantwortung. Indem ein Unternehmen umfangreich Ausbildungsplätze mit anschließenden hohen Übernahmemechanismen schafft, sichert es nicht nur die eigene Nachwuchskräfteentwicklung, sondern eröffnet jungen Menschen angemessene Berufsperspektiven. Ein derart aktiver Beitrag zur Entwicklung des Lehrstellen- und Arbeitsmarkts schafft ein positives Image in der Öffentlichkeit. Ausbildung ist somit eine Investition in die Zukunft sowohl des eigenen Unternehmens als auch der Gesellschaft.