



Ursprünglich erschienen in "denk-doch-mal.de (2011), H. 1"

Interview mit Thomas Sattelberger, Vorstand Personal: Telekom nimmt auch Bewerber mit Förderbedarf



Wer von Bildung nichts hält, soll es eben mit Unwissenheit versuchen

Thomas Sattelberger, Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom in Bonn, ist zuzustimmen, wenn er dafür plädiert, dass der Zugang zu Bildung in Deutschland unabhängig von Herkunft oder Einkommen wieder Allgemeingut werden und gegengesteuert werden müsse, da sonst eine verlorene Generation des Ausbildungsmarktes drohe. Zur Entdeckung und Entwicklung junger Talente hat die Telekom gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit ein Pilotprojekt gestartet, um nicht weiter Talente durch das bislang übliche Bewerbungsraster fallen zu lassen. WAP-Korrespondent Ulrich Degen sprach mit Thomas Sattelberger über diese Initiative. Hier das Interview, das als Erstveröffentlichung bei WAP, dem Bildungsportal der IG Metall, erschienen ist.

Die Zeiten, in denen es die Regel war, dass man nach einer erfolgreichen Schulbildung ohne Wartezeit in eine Ausbildung wechseln konnte, sind leider schon lange vorbei. Inzwischen hat sich ein sog. Übergangssystem entwickelt, in dem viele Jugendliche, auch solche mit guten allgemeinbildenden Abschlüssen sehr lange Zeit verbringen, bevor sie in eine reguläre Ausbildung einmünden. Und allermeistens werden diese Zeiten im Übergangssystem leider nicht auf die Ausbildung angerechnet. Hier werden Sie mit Ihrer gemeinsamen Initiative einen Stein ins Wasser, wenn Sie aus Übergangszeiten Ausbildungszeiten machen wollen. Was war Ihre Leitidee bei dieser Initiative?

Erst einmal: Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass wir in unserem Land unabhängig von Herkunft oder Einkommen jungen Menschen Zugang zu Bildung verschaffen müssen. Das ist moralische Verantwortung, staatsbürgerliche Pflicht und wirtschaftliche Klugheit. Lippenbekenntnisse gibt es viele, doch bei der Umsetzung hapert's dann. Wir wollten deshalb gerade benachteiligten Jugendlichen ganz konkret Brücken ins Berufsleben bauen. Aus dieser Überlegung ist dann das Pilotprojekt „Meine Chance – Ich starte durch“ entstanden. Damit entwickeln wir junge Talente, die ansonsten komplett durch das bislang übliche Bewerbungsraster gefallen sind. Die jungen Leute werden von Anfang an voll in die reguläre Ausbildung integriert und bei Bedarf besonders gefördert.

Es ist erfreulich, dass die Deutsche Telekom es als eine gesellschaftliche Verpflichtung ansieht, insbes. auch benachteiligten Jugendlichen eine Brücke ins Berufsleben zu bauen und diese Jugendlichen bereits während der Praktikazeit voll in die reguläre Berufsausbildung zu integrieren – persönlich betreut und ihre individuellen Fähigkeiten gefördert – und dies ohne ein Sonderprogramm, was häufig von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als belastend, wenn nicht stigmatisierend empfunden wird. Was waren hier Ihre zentralen Überlegungen?

Wir wollen, ich sagte es schon, integrieren statt Isolieren. Darum geht's. Mit dem Projekt das wir gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit umsetzen, öffnen wir uns frühzeitig für neue Gruppen von Auszubildenden und bereiten uns so auch auf den demografischen Wandel vor. Wo sollen denn in den nächsten Jahren die jungen Menschen herkommen? Das Statistische Bundesamt davon aus, dass die Zahl der unter 20-Jährigen von 16,5 Millionen im Jahr 2006 um mehr als 5 Millionen bis 2050 schrumpfen wird. Das sind mehr als 30 Prozent weniger potenzielle Bewerber. Wir wollen und wir dürfen nicht tatenlos dabei zusehen, wie der traditionelle Talentfluss versiegt.

Ihre Initiative und Ihr Pilotprojekt kommen zur rechten Zeit, wenn man sich die Schere anschaut, die sich auftut zwischen erfolglosen Jugendlichen ohne Abschluss oder unzureichende Basisausstattung für eine betriebliche Ausbildung und der Nachfrage nach Bewerbern angesichts des demografisch bedingten Rückgangs von Ausbildungsplatzbewerbern – da braucht man wirklich jeden, auch diejenigen, die die Schule ohne einen Hauptschulabschluss verlassen. Wenn noch bestimmte erschwerende soziale Lagen dazu kommen, wie Migrationshintergrund, dann wird die Vermittlung in Ausbildung zusätzlich erschwert. Auch deshalb wollen Sie allen Jugendlichen eine Ausbildung ermöglichen?

Einfach ausgedrückt: Bildung ist die beste Sozialpolitik, denn Ausbildung schützt deutlich besser vor Arbeitslosigkeit und Armut. Wir nutzen jetzt die Gelegenheit, zwei wichtige Dinge zu tun. Zum einen engagieren wir uns sozial und bieten benachteiligten Menschen eine Chance, ihre Talente zu entdecken und sich zu entwickeln. Zum anderen schaffen wir damit frühzeitig Strukturen und sammeln Erfahrungen, um auch bei zukünftig deutlich weniger Bewerbern, genügend qualifizierte Nachwuchskräfte ausbilden zu können.

Wir bieten benachteiligten Jugendlichen die Möglichkeit, gemeinsam mit unseren regulären Auszubildenden berufliche Perspektiven zu entwickeln. Wir machen die Ausbildung zukunftsfest: „Meine Chance – ich starte durch.“ erleichtert Bildungsübergänge und entwickelt Ausbildungsstrukturen weiter. Migration ist dabei übrigens nicht Problem, sondern eine der ganz wenigen, großen Chancen.

Ich sehe wie Sie, dass sich bei Jugendlichen und jungen Menschen sehr oft zeigt, dass im praktischen Tun und Erleben hemmende Knoten platzen können und Firmen und Unternehmen Jugendliche als motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen lernen, wenn man Ihnen etwas zutraut und auch Verantwortung überträgt. Und Verantwortung in einer Firma, einem Unternehmen oder eine Verwaltung übertragen zu bekommen ist eines der wichtigsten Kriterien, warum das System der dualen betrieblichen Ausbildung so erfolgreich ist, dass man dadurch den verantwortungsvollen Umgang mit Menschen und Gütern lernt und damit in ein verantwortungsvolles und perspektivvolles Erwerbsleben einmündet, was man so in einer rein schulischen Ausbildung einfach nicht lernen und erfahren kann. Und darum beneiden uns ja auch andere Länder in der und außerhalb der EU.

Berufliche Bildung hat die Zivil- und Bürgergesellschaft zu stärken und ist damit „Motor für Demokratie“. Als Telekom mit unserer Geschichte und unserem gesellschaftlichen Auftrag haben wir da auch eine Vorbildfunktion. Wir verstehen in unserem Unternehmen die Ausbildung als Prozess, bei dem die Auszubildenden ihre Lernziele selbstverantwortlich planen. Die Ausbilder haben bei uns schon seit Jahren die Rolle von Lernprozessbegleitern. Sie unterstützen die jungen Leute durch eine intensive persönliche Betreuung und sorgen für die Förderung der individuellen Fähigkeiten. Ich halte es dabei für besonders wichtig, dass sich Lernprozessbegleiter und Lernende auf Augenhöhe begegnen. Ausbildung darf sich darüber hinaus nie nur auf das Fachliche beschränken. Daher ist die Werteorientierung immer das Fundament unserer überfachlichen Ausbildung. Ein Beispiel hierfür ist unser Preis für couragierte zivilbürgerliche Verantwortung, den wir in diesem Jahr zum ersten Mal verleihen. Bereits über 90 Projekte wurden dazu von unseren Auszubildenden eingereicht. Das macht mich richtig stolz, wir haben tolle junge Leute.

Sie stellen nun bei Ihrer geplanten Einstiegsqualifizierung darauf ab, dass in einem Langzeitpraktikum die angesprochenen Jugendlichen sich mit den Gepflogenheiten Ihres Betriebs intensiv und in Ruhe auseinandersetzen können und sich so beide Seiten kennenlernen können. Das dient ja auch dazu, dass sich dann beide Seiten entscheiden können, wie es weitergeht – im Idealfall Ihres Erachtens ja mit einer Ausbildung?

Genau. Im besten Fall können die Projektteilnehmer sogar gemeinsam mit den anderen Auszubildenden ins zweite Ausbildungsjahr wechseln. Sollte es sich zeigen, dass sie gute Fortschritte machen, aber hier und da noch ein wenig nachholen sollten, dann starten

sie im nächsten Jahr mit den neuen Auszubildenden regulär ihr erstes Ausbildungsjahr in unserem Unternehmen.

Sie haben die Teilnahme an diesem Modellprojekt an mehrere Bedingungen geknüpft, so u. a. daran, dass die Jugendlichen im Vorjahr keinen Ausbildungsplatz gefunden haben und an den eigenen oder den Bezug der Eltern von Leistungen der Grundsicherung („Hartz IV“). Was waren die Gründe für diese Bedingungen?

Wir haben gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit diese Kriterien festgelegt, um sicherzustellen, dass wir tatsächlich Jugendliche finden, die sonst auf dem Arbeitsmarkt kaum Chancen gehabt hätten. Das Projekt soll unter realen Bedingungen ablaufen, damit wir für die Weiterentwicklung unserer Ausbildungsmethode wichtige Erfahrungen sammeln können.

Bisher wurden Maßnahmen zur Einstiegsqualifizierung überwiegend von Kleinunternehmen genutzt und es hierbei nur zu 50 Prozent zu einem Ausbildungsverhältnis nach dem Praktikum kam, weshalb Sie als DAX-30-Unternehmen diese Jugendlichen voll in die Ausbildung integrieren wollen mit einem vollwertigen Ausbildungsplatz, wie bereits angesprochen. Was waren Ihre Motive für diese Perspektive als Großunternehmen?

Personalpolitisch müssen Konzerne wieder Vorbilder werden. In diesem Jahr sind rund 3.500 Auszubildende und duale Studenten bei der Deutschen Telekom ins Berufsleben gestartet. Als attraktiver Arbeitgeber in einer spannenden Branche haben wir auf diese Plätze viele Bewerbungen erhalten. Für unser Projekt zur Einstiegsqualifizierung haben wir zusätzlich jährlich 61 Plätze geschaffen, also mehrere hundert in den nächsten Jahren, und bereiten uns, wie gesagt, damit auch auf den demographischen Wandel vor, weil wir ja in Zukunft nur noch aus einem deutlich kleineren Talentreservoir schöpfen können. Und ich stehe in meinem Berufsleben für große nutzenstiftende Bildungsprojekte in Unternehmen. Daher möchte ich auch ein bisschen zurückzahlen, was ich selbst vor fast 40 Jahren erhalten durfte.

Bei der Auswahl der angebotenen Ausbildungsberufe berücksichtigen Sie sicher Ihre eigene Ausbildungskapazität und Ihre Kompetenz des Ausbildungspersonals. Welche anerkannten Ausbildungsberufe bieten Sie hier an und können Sie etwas sagen, wie viele haupt- und ‚nebenamtlichen‘ Ausbilder (ausbildende Fachkräfte) in Ihrem Unternehmen für dieses Pilotvorhaben zur Verfügung stehen?

Die Jahrespraktikanten werden in die Azubigruppen der IT-Systemelektroniker/innen, Kaufleute für Bürokommunikation sowie Einzelhandelskaufleute integriert und durchlaufen dieselben Stationen in Berufsschule und Betriebseinsatz wie alle übrigen Azubis. Die 60 Ausbilder sind alle als Lernprozessbegleiter qualifiziert. Sie erhalten Unterstützung durch externe Bildungsanbieter im sozialpädagogischen Bereich und können -soweit erforderlich- ausbildungsbegleitende Hilfen für die Jugendlichen organisieren. Ein zentraler Bildungsträger, der uns bei der Implementierung des Projektes unterstützt, erhält zusätzlich die Aufgabe, den Erfahrungsaustausch zwischen den Lernprozessbegleitern auf unserer elektronischen Lernplattform anzuregen und zu begleiten, so dass der einzelne Ausbilder von den Erfahrungen anderer Ausbilder lernen kann. Darüber hinaus sind Workshops zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch geplant.

Uns interessiert noch, wie das bisherige Echo auf Ihr Pilotvorhaben war, wie die Bundesagentur dieses unterstützt und begleitet und was Sie sich persönlich von dieser Initiative erwarten. Sicher haben Sie auch eine Vorstellung darüber, was an nachhaltigen Effekten bezüglich künftiger Rekrutierung von Jugendlichen mit Problemhintergründen zu erwarten ist und an Effekten der Übertragbarkeit in sektoraler und regionaler Hinsicht und hinsichtlich der Anregungen für Reformen des bewährten Systems der dualen Berufsausbildung.

Menschen Wege in die Ausbildung zu bauen, treibt mich ja schon seit Jahrzehnten um. Da ist unser Pilotprojekt letztlich ein weiterer Baustein, um diese Brücke trittfest zu machen. Das Echo ist sehr gut. Wenn über Kommentaren in verschiedenen Zeitungen die Überschrift „Vorbild Telekom“ oder „vorbildliches Verhalten steht“ ist das ein schönes Zeichen. Wir haben aber auch von kommunalen Jugendeinrichtungen positive Rückmeldungen bekommen. Das Thema beschäftigt die Leute. Die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit hat hervorragend geklappt. Die Unterstützung bei der Auswahl der Jugendlichen war sehr professionell und das ging alles richtig flott über die Bühne. Eigene Lernimpulse erwarten zum Umfang der Individualisierung, des

Lernens, zu Chancen der Modularisierung und zu zusätzlich nötigen „Mikro-Brücken“. Das kann auch Impulse für die Weiterentwicklung der dualen Berufsausbildung geben.

Vielleicht noch ein Hinweis zum Schluss: Ende der siebziger Jahre des vorigen Jahrhunderts wurde vom damaligen Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft ein Modellversuch gefördert und vom Bundesinstitut für Berufsbildung wissenschaftlich moderiert und beim Deutschen Handwerkskammertag im Handwerkskammerbezirk Nürnberg durchgeführt, der benachteiligten Jugendlichen durch sozialpädagogische Begleitmaßnahmen und fachliche Zusatzunterstützung und auch Nachhilfeunterricht eine erfolgreiche Ausbildung ermöglichen sollte – wobei es damals die von Ihnen angesprochene Klientel von ‚Hartz-IV-Empfängern‘ aber noch nicht gab.. Dieser ‚DHKT-Modellversuch‘ unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Bunck von der Universität Marburg hat damals für Furore gesorgt und wurde erfolgreiches Vorbild für viele spätere integrierte Maßnahmen für diesen Personenkreis in der regulären Ausbildung. Da damals die Bundesanstalt für Arbeit Mitförderer war, könnte Ihre Initiative gemeinsam mit der BA vielleicht als eine späte Reminiszenz an diese Initiative verstanden werden?

Nicht nur Reminiszenz, sondern auch Revitalisierung. Denn wer von Bildung nichts hält, soll es eben mit Unwissenheit versuchen.

Herr Sattelberger, ich möchte mich auch im Namen der IG Metall und der Verantwortlichen für das WAP-Portal für das Gespräch bedanken.

Wer ist Thomas Sattelberger?

Thomas Sattelberger ist seit dem 3. Mai 2007 Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom AG. Der im Juni 1949 in Munderkingen/ Donau geborene Diplom-Betriebswirt war von Juli 2003 bis zu seiner Bestellung zum Telekom-Personalvorstand in derselben Funktion Mitglied des Vorstandes der Continental AG in Hannover. Dort verantwortete und gestaltete er insbesondere die zukunftsfähige und strategische Ausrichtung der Personalarbeit, die konzernweite Personalentwicklung, das weltweite Talent Management sowie das Arbeitskosten- und Effizienzmanagement.

Von 1994 bis 2003 war Thomas Sattelberger für die Deutsche Lufthansa AG in Frankfurt tätig. Zunächst als Leiter Konzern-Führungskräfte und Personalentwicklung und anschließend von 1999 bis 2003 als Mitglied des Bereichsvorstands (Executive Vice President Product & Service) der Lufthansa Passage Airline, verantwortlich für die Service-Operation und die Produktentwicklung.

Die berufliche Karriere von Thomas Sattelberger begann 1975 in der Direktion Zentrale Bildung beim Daimler-Benz Konzern in Stuttgart. Von 1982 bis 1988 war er bei der ebenfalls zum Daimler Konzern gehörenden MTU Motoren- und Turbinen-Union GmbH in München/ Friedrichshafen unter anderem für die Führungskräfte-Entwicklung der MTU-Gruppe zuständig. 1989 übernahm Sattelberger die Leitung des Bereichs Management Development, Training & Betreuungsqualität bei der Mercedes-Benz AG, Internationale Vertriebsorganisation in Stuttgart, von wo aus er 1990 als Leiter des Zentralbereichs Management Development & Education zur DaimlerChrysler Aerospace AG nach München wechselte.
