MIT ERFOLG NEUE IDEEN UMSETZEN

Auszubildende finden und binden

EIN REKRUTIERUNGSHANDBUCH FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN

VORWORT

Für eine immer größer werdende Zahl an Ausbildungsbetrieben ist heute eine Frage von besonderer Dringlichkeit: Wie gewinne ich erfolgreich Auszubildende? Die Zeiten, in denen sich v.a. kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ihre Auszubildenden aussuchen konnten, sind vorbei. Stattdessen hat der Kampf um die Ressource Auszubildender längst begonnen.

Hier gilt es, alle Optionen zu nutzen. Die Optimierung und Modernisierung von Auszubildenden-Rekrutierung ist in diesem Kontext unverzichtbar. Das vorliegende Handbuch möchte Unternehmen, v. a. KMU, in entsprechenden Ambitionen unterstützen. Praxisnah stellt es die Anforderungen an moderne Auszubildenden-Rekrutierung dar – und erklärt, wie Unternehmen angemessen darauf reagieren.

Der Horizont, der sich hierbei öffnet, ist weit: Eine beeindruckende Vielzahl an Instrumenten stellt eine enorme Bandbreite an Handlungsmöglichkeiten her, um erfolgreich Auszubildende zu gewinnen.

Das vorliegende Handbuch ist ein Wegbegleiter für Unternehmen, die ihre Auszubildenden-Rekrutierung fit machen möchten für die aktuellen Herausforderungen auf dem Ausbildungsmarkt. Schritt für Schritt leitet es durch die einzelnen Rekrutierungsphasen. Zahlreiche Tipps und Anleitungen stellen sicher, dass die Umsetzung der Rekrutierungsmaßnahmen in der unternehmerischen Praxis gelingen kann. Neue Wege werden sichtbar, um Jugendliche für einen Beruf zu begeistern und als Auszubildende zu gewinnen.

* * *

Die Broschüre wurde im Rahmen des Projektes **AUSBILDUNG AM START. NACHHALTIGE REKRUTIERUNG VON JUNGEN AUSBILDUNGSINTERESSIERTEN** (StartApp) erstellt.
Das Projekt unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU), sich (verstärkt) in betrieblicher Ausbildung zu engagieren. Hierzu stellt es Lösungen für die Rekrutierung junger ausbildungsinteressierter Menschen in Unternehmen bereit.

Das Projekt ist eine über das EU-Programm **ERASMUS+** geförderte Strategische Partnerschaft in der beruflichen Bildung, das im Auftrag der EU-Kommission bzw. der Nationalen Agentur beim Bundesinstitut für Berufsbildung umgesetzt wird. Es wird unterstützt durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen des Landes Berlin.

Übersicht

0 Wie Sie dieses Handbuch nutzen 5

1 Neue Lösungen sind gefragt 9

2 Goldene Regeln der modernen Auszubildenden-Rekrutierung 12

3 Instrumente der Auszubildenden-Rekrutierung 16

3.1 Fünf Phasen der Auszubildenden-Rekrutierung 17

3.2 Azubi-Rekrutierungsinstrumente auf einen Blick 19

3.3 Rekrutierungsphase 1: Planung 22

3.4 Rekrutierungsphase 2: Akquisition 26

3.5 Rekrutierungsphase 3: Auswahl 50

3.6 Rekrutierungsphase 4: Rund um den Vertragsabschluss 62

3.7 Rekrutierungsphase 5: Integration in den ersten Monaten 66

3.8 Einbindung weiterer Zielgruppen 74

4 Grundlagen der Auszubildenden-Rekrutierung 78

4.1 Wie stelle ich mich als attraktiver Ausbildungsbetrieb dar? 79

4.2 Auf welche Erwartungen von Jugendlichen muss ich mich einstellen? 81

4.3 Wie trete ich als Akteur in der Berufsorientierung auf? 81

4.4 Wie kommuniziere ich erfolgreich mit Jugendlichen? 84

4.5 Wie setze ich Auszubildende im Rekrutierungsprozess ein? 85

4.6 Wer sind die Auszubildenden der Zukunft? 87

4.7 Worauf kommt es bei der Auswahl wirklich an? 89

5 Rekrutierungserfolge sichern 92

6 Partnereinrichtungen und Unterstützung 108

7 Index 111

Wie Sie dieses Handbuch nutzen

An wen sich dieses Handbuch richtet

Das vorliegende Handbuch richtet sich an Unternehmen aller Branchen, vorrangig kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die ausbilden oder ausbilden möchten. Es bietet dabei Orientierung unterschiedlicher Art – je nachdem, wieviel Wissen und Erfahrung mit Auszubildenden-Rekrutierung ein Unternehmen bereits besitzt:

GRAFIK 1
Zielgruppen des Handbuchs

Neulinge	Zukünftige	‚Alte Hasen'	‚Alte Hasen'
Unternehmen, die sich neu in Ausbildung engagieren	**Unternehmen, die planen auszubilden**	**Erfahrene Ausbildungsbetriebe ohne Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Azubis**	**Erfahrene Ausbildungsbetriebe mit Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Azubis**
Nutzen Sie dieses Handbuch, um…			
• einen fundierten Einstieg in das Thema Azubi-Rekrutierung zu erhalten • Orientierung über die Anforderungen und Aufgaben der Azubi-Rekrutierung zu gewinnen • einen Überblick über Rekrutierungsinstrumente zu erhalten • zu lernen, wie diese Instrumente in der Praxis eingesetzt werden		• mehr über weitere Möglichkeiten der Azubi-Rekrutierung zu erfahren • sich über aktuelle Rekrutierungstrends zu informieren	• Ihre Rekrutierungsstrategie zu modernisieren und effizienter zu gestalten • Ihr Wissen über die Bandbreite an Rekrutierungsinstrumenten zu erweitern • zu lernen, wie diese Instrumente in der Praxis besser eingesetzt werden

Was das Handbuch Unternehmen bietet

Viele Faktoren spielen bei der erfolgreichen Gewinnung von Auszubildenden eine Rolle. Die Rekrutierungspraktiken, die in Unternehmen zum Einsatz kommen, spielen hierbei eine besondere Rolle. Deshalb widmet sich das vorliegende Handbuch genau diesem Gegenstand:
Es möchte Unternehmen befähigen, den Einfluss, den sie auf die Gewinnung von Auszubildenden haben können, auch wirklich in vollem Umfang auszuüben. Der Weg dahin führt über die Optimierung und Modernisierung der Auszubildenden-Rekrutierung.

Das Handbuch verleiht das Rüstzeug, das Unternehmen benötigen, um erfolgreich geeignete Auszubildende für ihr Unternehmen zu gewinnen. Es motiviert, Lösungen für die aktuellen Herausforderungen in diesem Kontext zu finden, sie erfolgreich umzusetzen – und dabei existierende Spielräume (besser) zu nutzen. Folgende zentrale Bestandteile leiten die Leser/-innen sicher durch eine Fülle an Informationen:

GRAFIK 2
Zentrale Bestandteile des Handbuchs

In diesem Kontext bietet das Handbuch umfängliche Informationen, um Fragestellungen wie die folgenden zu bewältigen: Was muss ich heutzutage bei der Auszubildenden-Rekrutierung beachten? Was kann ich als Unternehmen in diesem Kontext tun – und was muss ich tun? Wie kann ich konkret anstehende Aufgaben der Auszubildenden-Rekrutierung angehen, und welche Aktivitäten unternehme ich? Wie verbessere ich meine Rekrutierungspraktiken fortlaufend?

GRAFIK 3
Die Inhalte des Handbuchs auf einen Blick

Aufgaben für Unternehmen	Anforderungen an Azubi-Rekrutierung kennen	Anforderungen an Azubi-Rekrutierung erfolgreich bedienen	Erfolg überprüfen
Was Unternehmen dazu wissen sollten	• Rahmenbedingungen der Azubi-Rekrutierung • Regeln der Azubi-Rekrutierung	• Instrumente der Azubi-Rekrutierung • Handlungsanleitungen zum Einsatz der Instrumente • Grundlagen der Azubi-Rekrutierung	• Indikatoren und Instrumente der Erfolgsmessung
Wo sich Unternehmen dazu informieren	• Vgl. Kap. 1: Neue Lösungen sind gefragt • Vgl. Kap. 2: Goldene Regeln der modernen Auszubildenden-Rekrutierung	• Vgl. Kap. 4: Grundlagen der Auszubildenden-Rekrutierung • Vgl. Kap. 3: Instrumente der Auszubildenden-Rekrutierung	• Vgl. Kap. 5: Rekrutierungserfolge sichern

Das vorliegende Handbuch ist ein Leitfaden zur Auszubildenden-Rekrutierung. Mit seiner Fülle an Informationen zeigt es Unternehmen vielfältigste Möglichkeiten auf, um erfolgreich Auszubildende zu gewinnen.

Unternehmen nutzen das Handbuch so, wie es am besten ihren Bedarfen und Interessen entgegenkommt. Erfahrene Ausbildungsbetriebe lesen es anders als Unternehmen, die zum ersten Mal Auszubildende gewinnen wollen. Der Erfolg des Handbuchs hängt keineswegs davon ab, dass es in Gänze gelesen und umgesetzt wird. Vielmehr sollte es zielorientiert zur Anwendung kommen:

Was möchte ich wissen, in welchen Bereichen möchte ich mich besser aufstellen, wo könnte ich neue Ideen und Anregungen brauchen? Nach diesem Prinzip sollten ausgewählte Kapitel gelesen werden.

Beispiele für die Nutzung des Handbuchs sind:

1. **Sie möchten wissen, wie Sie die Gewinnung von Auszubildenden generell angehen können?** → Dann lesen Sie in ***Kap. 3.3 „Planung“*** nach, wie Sie strategisch vorgehen.
2. **Sie sind unsicher, welche Rekrutierungsinstrumente Sie überhaupt einsetzen sollten?** → Dann verschaffen Sie sich einen Überblick in ***Kap. 3.2 „Azubi-Rekrutierungsinstrumente auf einen Blick“***.
3. **Sie würden gerne einmal ein neues Rekrutierungsinstrument ausprobieren?** → Dann lassen Sie sich in ***Kap. 3 „Instrumente der Auszubildenden-Rekrutierung“*** inspirieren.
4. **Sie hätten gerne Tipps, wie Sie ein bestimmtes Instrument richtig zum Einsatz bringen?** → Dann stöbern Sie doch einmal in den Wissensboxen in ***Kap. 3 „Instrumente der Auszubildenden-Rekrutierung“***.
5. **Sie möchten sich in der Berufsorientierung von Jugendlichen engagieren und wissen nicht, wie?** → Dann gewinnen Sie Ideen in ***Kap.4.3 „Wie trete ich als Akteur in der Berufsorientierung auf?“***.
6. **Sie würden gern wissen, wie Sie besser Ausbildungsabbrüchen vorbeugen können?** → Dann informieren Sie sich in den ***Kap. 3.6 „Rund um den Vertragsabschluss“*** und ***Kap. 3.7 „Integration in den ersten Monaten“***, wie Sie neue Auszubildende vom ersten Tag an ans Unternehmen binden.
7. **Sie können Ihre Ausbildungsplätze nicht besetzen und wollen wissen, was Sie dagegen tun können?** → Dann überprüfen Sie Ihre Rekrutierungspraktiken mittels der Checklisten in ***Kap. 5 „Rekrutierungserfolge sichern“***, und leiten Sie Verbesserungen ein.

Wichtiger als die Lektüre ist die anschließende Umsetzung neuer Ideen in der Praxis. Gut genutzt ist das Handbuch, wenn Unternehmen anschließend wenigstens einen der u. g. Aspekte realisieren:

GRAFIK 4
Handbuch richtig nutzen

Neue Lösungen sind gefragt

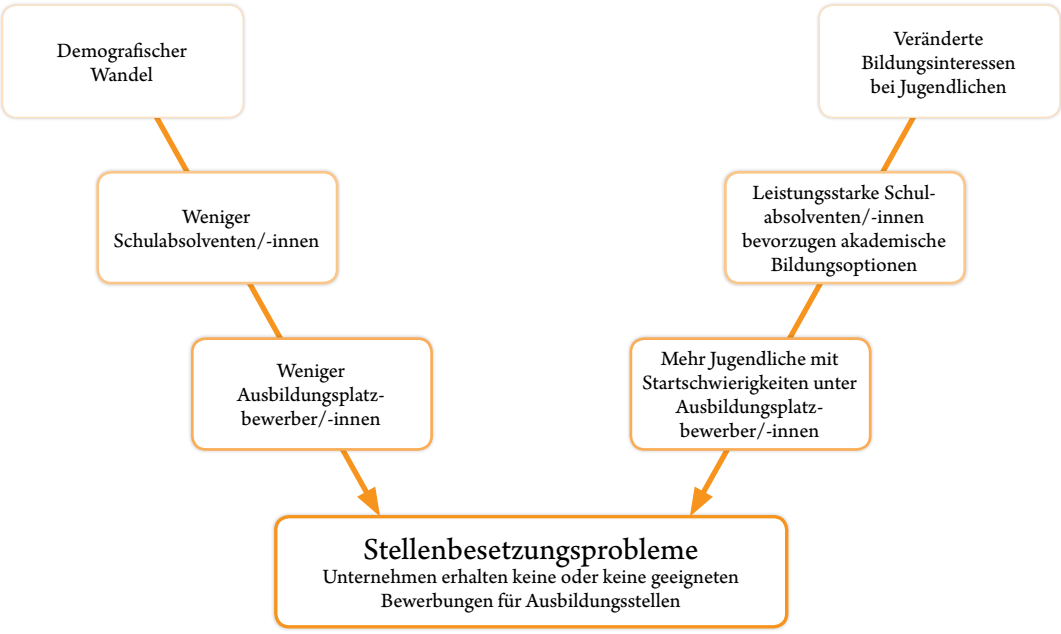
1

Warum Unternehmen neu über Auszubildenden-Rekrutierung nachdenken müssen

Auszubildenden-Rekrutierung ist eine Aufgabe, die am Beginn der betrieblichen Ausbildung steht. Sie ist eine Selbstverständlichkeit für Ausbildungsbetriebe, oft von vielen Routinen begleitet. Und doch ist seit einigen Jahren vieles anders, anspruchsvoller geworden. Auszubildenden-Rekrutierung heute ist oft nicht mehr das, was sie einmal war: eine Maßnahme, die ohne größere Schwierigkeiten die geeignetsten Jugendlichen aus zahlreich eingegangenen Bewerbungen auswählt.

Dies hat mit dem veränderten Ausbildungsmarkt zu tun. Der demografische Wandel und der Trend zur Akademisierung führen dazu, dass dem Ausbildungssystem immer weniger Bewerber/-innen zur Verfügung stehen. Ausbildungsinteressierte Jugendliche werden zur Mangelware. Und immer häufiger entsprechen die Leistungsvoraussetzungen der Bewerber/-innen nicht den Ausbildungsanforderungen der Unternehmen. Entwicklungen dieser Art werden sich in naher Zukunft nicht entspannen, sondern verstärken.

GRAFIK 5
Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für betriebliche Ausbildung



Wenn Unternehmen hier nicht aktiv werden, bleiben zukünftig immer mehr Ausbildungsplätze unbesetzt – ein fundamentales Problem für Unternehmen, die auf Ausbildung als Mittel zur Fachkräftesicherung angewiesen sind. Bereits heute ist in Deutschland ein Viertel der Ausbildungsbetriebe von unbesetzten Ausbildungsplätzen betroffenen.

Um aktuell und auch in Zukunft erfolgreich Auszubildende zu gewinnen, müssen Unternehmen deutlich aktiver werden, strategischer denken und auch mehr investieren, als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Für die Auszubildenden-Rekrutierung heißt das, dass auch sie weitaus mehr leisten muss als früher.

Zugleich ist Auszubildenden-Rekrutierung eine wichtige Stellschraube. Denn hier können Unternehmen selbst aktiv werden. Die Art und Weise, wie Unternehmen ausbildungsinteressierte Personen anwerben, auswählen und schließlich ins Unternehmen einbinden, hat einen starken Einfluss darauf, wie erfolgreich sie bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen sind.

Die Optimierung von Rekrutierungspraktiken ist deshalb eine zentrale Aufgabe für Unternehmen. Moderne Auszubildenden-Rekrutierung muss echte Lösungen für Herausforderungen auf dem Ausbildungsmarkt bereitstellen. Kennzeichen dieser ‚problemlösenden' Auszubildenden-Rekrutierung sind strategischeres Vorgehen, neue Prioritäten und innovative Herangehensweisen, die sich an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen.

Unternehmen können im Kampf gegen Bewerbermangel aktiv werden

Dass Unternehmen tatsächlich einen bedeutsamen Einfluss auf die erfolgreiche Gewinnung von Auszubildenden haben können, zeigt die Praxis. Wissenschaftliche Studien weisen nach, dass Unternehmen, die alle Ausbildungsstellen besetzen konnten, während der Rekrutierungsphase anders – besser – agieren als jene, die bei der Besetzung scheitern:

- Sie planen ihr Ausbildungsangebot frühzeitiger.
- Sie nutzen mehrere unterschiedliche Wege der Anwerbung von Jugendlichen.
- Sie treten direkt mit Jugendlichen in Kontakt, z. B. in Form von Praktika.
- Sie sind offen für Bewerber/-innen aller Schulniveaus.
- Sie legen mehr Wert auf soziale Kompetenzen und persönliche Eigenschaften als auf Schulnoten oder Testergebnisse.
- Sie sind bereit, Ausbildungsplätze auch mit solchen Jugendlichen zu besetzen, die nicht (vollständig) ihren Wunschvorstellungen entsprechen.

Besondere Herausforderung KMU

KMU sind in überdurchschnittlich hohem Maße von unbesetzten Ausbildungsstellen betroffen. Hier fehlt es am häufigsten an (geeigneten) Bewerber/-innen. Dies hat auch mit den Rekrutierungspraktiken von KMU zu tun. Oft folgen sie nicht den o. g. Erfolgsstrategien.

Viele ihrer Rekrutierungspraktiken entsprechen den begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen sowie der eingeschränkten Planungssicherheit in KMU. Gleichwohl gilt, dass KMU nur einen geringen Teil der zur Verfügung stehenden Rekrutierungsinstrumente nutzen. Hier gilt es in besonderem Maße, neue Handlungsräume zu erschließen und alle wirtschaftlich nutzbaren Möglichkeiten wahrzunehmen.

Goldene Regeln der modernen Auszubildenen-Rekrutierung

2

Unter den veränderten Voraussetzungen stellen sich zahlreiche neue Anforderungen an die moderne Auszubildenden-Rekrutierung in Unternehmen. Vier **Leitmotive** und **20 Goldene Regeln** fassen diese zusammen:

Grundlagen schaffen	Perspektiven verändern
Neue Wege gehen	Langfristig denken

GRAFIK 6
Leitmotive der modernen Auszubildenden-Rekrutierung

Grundlagen schaffen

Regel 1: Werden Sie aktiv.
Reflektieren Sie Ihre Situation: Haben Sie Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen? Glauben Sie, dass es in Zukunft schwieriger wird, geeignete Auszubildende zu finden? Dann werden Sie jetzt aktiv. Warten Sie nicht darauf, dass andere Akteure Ihre Probleme lösen. Prüfen Sie stattdessen Ihre Möglichkeiten und entwickeln Sie Rekrutierungsstrategien, die Sie fit machen für den Kampf um die Talente.

Regel 2: Geben Sie Auszubildenden-Rekrutierung Priorität.
Geben Sie Ihrer Auszubildenden-Rekrutierung Vorrang und stellen Sie angemessene Ressourcen bereit. Hierbei geht es nicht nur um finanzielle Ressourcen, sondern auch um den Einsatz von Personal, das die Rekrutierung auf hohem Niveau umsetzen kann.

Regel 3: Intensivieren Sie Ihre Rekrutierungsanstrengungen.
Treten Sie mit aktiven Rekrutierungsmaßnahmen auf den Ausbildungsmarkt. Setzen Sie Rekrutierungsinstrumente sowohl intensiv als auch offensiv ein, und bringen Sie auch gänzlich neue Instrumente zum Einsatz. Arbeiten Sie mit einem (stimmigen) Mix aus unterschiedlichen Rekrutierungsinstrumenten und -maßnahmen.

Regel 4: Verfolgen Sie Auszubildenden-Rekrutierung als kontinuierliche Aufgabe.
Auch wenn sich Rekrutierungsaktivitäten um den Zeitpunkt des Ausbildungsbeginns herum naturgemäß intensivieren: Nehmen Sie Rekrutierung als eine Aufgabe ernst, die sich über das gesamte Jahr erstreckt. Planen Sie Ihr Ausbildungsangebot so frühzeitig wie möglich. Gehen Sie mit großzügigem Vorlauf in die Bewerberakquise, und platzieren Sie zeitlich sinnvoll stete Maßnahmen.

Regel 5: Stärken Sie Ihr Ausbildungsmarketing.
Geben Sie Ausbildungsmarketing einen hohen Stellenwert und verankern Sie es innerhalb der Unternehmensstrategie. Stärken Sie all jene Aktivitäten, die Ihr Unternehmen gegenüber potenziellen Ausbildungsinteressierten als Ausbildungsbetrieb bekannt, attraktiv und begehrt machen, und die schließlich zum erfolgreichen Abschluss eines Ausbildungsvertrags führen.

Regel 6: Räumen Sie Bewerbungshürden aus.
Kommen Sie potenziellen Ausbildungsinteressierten in jeder Hinsicht entgegen. Bieten Sie einfache Bewerbungsmöglichkeiten, und geben Sie in allen Phasen Orientierung. Seien Sie stets für Nachfragen erreichbar.

Regel 7: Überzeugen Sie zuerst als Ausbildungsbetrieb.
Bieten Sie attraktive Ausbildungsbedingungen und hohe Ausbildungsqualität – und sprechen Sie darüber. Nur wenn Sie als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb überzeugen können, gelingt es Ihnen, geeignete Auszubildende zu gewinnen. Und überzeugen können Sie nicht mit Werbesprüchen, sondern mit Taten.

Perspektiven verändern

Regel 8: Stellen Sie sich beim Bewerber vor – und nicht umgekehrt.
Bereiten Sie sich darauf vor, dass es immer stärker die Jugendlichen sein werden, die Ausbildungsentscheidungen treffen – und weniger Sie als Unternehmen. Betrachten Sie Ihre Bewerber/-innen daher als Kunden und Kundinnen, denen gegenüber Sie sich bestmöglich verkaufen. Fragen Sie nicht nur „Warum sollten wir gerade Sie auswählen?", sondern rücken Sie die Perspektive von Bewerber/-innen ins Zentrum „Warum sollte ich gerade bei Ihnen eine Ausbildung aufnehmen?" – und kennen Sie die Antwort.

Regel 9: Denken Sie wie Ihre Bewerber/-innen.
Orientieren Sie sich nicht nur an Ihren unternehmerischen Interessen, sondern berücksichtigen Sie auch diejenigen von potenziellen Auszubildenden. Rücken Sie die Bedürfnisse und Erwartungen von jungen Menschen an Ausbildung und Karriere in den Fokus Ihrer Rekrutierungsstrategie. Gestalten Sie Ihre Rekrutierungspraktiken so, dass sie junge Menschen positiv ansprechen und Interesse wecken.

Regel 10: Überzeugen Sie auf informativer und emotionaler Ebene.
Informationen über Ihre Ausbildungsangebote sind wichtig. Gewinnen Sie die Zielgruppen aber auch auf emotionaler Ebene. Entscheidungen von Jugendlichen für oder gegen eine Ausbildungsstelle werden oft aus dem Bauch heraus getroffen. Gestalten Sie den Rekrutierungsprozess daher so, dass Bewerber/-innen ihn als durchgängig positiv erleben können. Wertschätzung, Freundlichkeit, Schnelligkeit, überzeugende Antworten auf alle Fragen sowie ein nachweislich gutes Betriebsklima sind hier Standards.

Regel 11: Öffnen Sie sich für neue Zielgruppen.
Gestalten Sie Ihre Einstellungspolitik so flexibel, dass Sie keine Gruppe von ausbildungsinteressierten Personen ausschließen. Öffnen Sie sich für Bewerber/-innen mit den unterschiedlichsten Voraussetzungen. Nutzen Sie alle Begabungsreserven. Prüfen Sie, welche Zielgruppen bislang nicht oder wenig berücksichtigt wurden. Unternehmen Sie Aktivitäten, um diese aktiv für Ihre Ausbildungsangebote zu erschließen.

Regel 12: Wissen Sie genau, wie geeignete Kandidat/-innen aussehen.
Einstellungsentscheidungen nach Bauchgefühl waren gestern. Definieren Sie stattdessen genau die Voraussetzungen, die Bewerber/-innen für eine Ausbildung in Ihrem Unternehmen mitbringen müssen. Erstellen Sie Kompetenzprofile für Ihre Ausbildungsberufe, und prüfen Sie gut, inwiefern Kandidat/-innen den dort definierten Erwartungen gerecht werden.

Regel 13: Seien Sie realistisch in Ihren Bewerbungsanforderungen.
Stellen Sie in Zeiten des Bewerbermangels sicher, dass Ihre Erwartungen an die zukünftigen Auszubildenden nicht zu hoch sind. Prüfen Sie, welche Kompetenzen wirklich unabdingbar sind. Bleiben Sie kompromissbereit, ohne dabei eine beliebige Auswahl zu treffen. Finden Sie keine Bewerber/-innen mit den gesuchten Qualitäten, erwägen Sie, auch schwächere Bewerber/-innen zu akzeptieren und diese ggf. mittels zusätzlicher Unterstützungsangebote zum Ausbildungsabschluss zu führen.

Neue Wege gehen

Regel 14: Optimieren Sie Zugänge zu Ihren Zielgruppen.
Geben Sie Informationsvermittlung einen hohen Stellenwert – und nutzen Sie möglichst viele Kommunikationskanäle. Gehen Sie dabei auch neue Wege und nutzen Sie extensiv den reichhaltigen Pool an direkten und indirekten Möglichkeiten der Ansprache von ausbildungsinteressierten Personen.

Regel 15: Machen Sie zielgruppenspezifische Angebote.
Schaffen Sie Raum für individuelle Lösungen. Berücksichtigen Sie die gewachsene Bandbreite an möglichen Zielgruppen einerseits und die Voraussetzungen, die Ausbildungsinteressierte heute mitbringen, andererseits – und bieten Sie maßgeschneiderte Lösungen für einzelne Personen und ihre individuellen Stärken und Schwächen.

Regel 16: Involvieren Sie Eltern und Lehrer/-innen.
Beziehen Sie bei der Rekrutierung von Auszubildenden auch sogenannte sekundäre Zielgruppen oder Multiplikator/-innen ein. Insbesondere Eltern und Lehrer/-innen üben großen Einfluss auf das Berufswahlverhalten von Jugendlichen aus. Bewerben Sie daher Ihre Ausbildungsangebote gegenüber diesen Zielgruppen, und finden Sie Wege, um sie von der Attraktivität einer Ausbildung in Ihrem Unternehmen zu überzeugen.

Regel 17: Setzen Sie auf Ihre Auszubildenden.
Niemand ist den jugendlichen Ausbildungsinteressierten näher als Ihre Auszubildenden. Setzen Sie diese daher aktiv bei der Anwerbung und anderen Maßnahmen rund um die Gewinnung von Auszubildenden ein.

Langfristig denken

Regel 18: Binden Sie zukünftige Auszubildende frühzeitig ans Unternehmen.
Gestalten Sie den Rekrutierungsprozess so, dass interessante Bewerber/-innen spätestens ab dem Tag der Vertragsunterzeichnung und noch vor Ausbildungsstart aktiv in das Unternehmen integriert werden. Binden Sie die zukünftigen Auszubildenden nicht nur vertraglich, sondern auch emotional ans Unternehmen. Minimieren Sie so das Risiko, dass Kandidat/-innen vor Ausbildungsantritt, während der Ausbildung oder nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung das Unternehmen verlassen.

Regel 19: Betrachten Sie Ausbildungsinteressierte als zukünftige Fachkräfte.
Denken Sie nachhaltig mit einer Rekrutierungsstrategie, die langfristige Ziele verfolgt. Betrachten Sie Kandidat/-innen als zukünftige Fachkräfte und den Rekrutierungsprozess als erste Investition in spätere wertvolle Mitarbeiter/-innen. Fördern Sie aktiv die Entwicklung von ungelernten Berufsanfänger/-innen zu geschätzten Fachkräften und langjährigen Mitarbeitenden.

Regel 20: Klären Sie über die Attraktivität von dualer Ausbildung auf.
Und schließlich: Leisten Sie einen Beitrag, um die duale Ausbildung insgesamt aufzuwerten. Heute geben mehr Jugendliche als je zuvor akademischen Bildungsoptionen den Vorzug. Unternehmen Sie daher Aktivitäten, um Jugendliche von einer betrieblichen Ausbildung überzeugen. Klären Sie über die vielen hiermit verbundenen Vorteile auf.

Instrumente der Auszubildenden-Rekrutierung

3

3.1 Fünf Phasen der Auszubildenden-Rekrutierung

Auszubildenden-Rekrutierung umfasst alle Aktivitäten, die im Zusammenhang mit der nachhaltigen Besetzung eines freien Ausbildungsplatzes stehen. Ihre grundsätzliche Aufgabe ist es, Unternehmen bedarfsgerecht und kostengünstig mit Auszubildenden zu versorgen. Auszubildenden-Rekrutierung umfasst fünf Phasen:

GRAFIK 7
Fünf-Phasen Modell der Auszubildenden-Rekrutierung

Planung ist die Entwicklung von Strategien sowie die Definition von Zielen und Handlungsschritten zur Gewinnung von Auszubildenden. Eine zentrale Aufgabe ist die Festlegung von Rekrutierungsinstrumenten.

Akquisition ist die Bewerbung von freien Ausbildungsstellen und die Anwerbung von geeigneten ausbildungsinteressierten Menschen. Akquisitions-Tätigkeiten begleiten das gesamte Ausbildungsjahr.

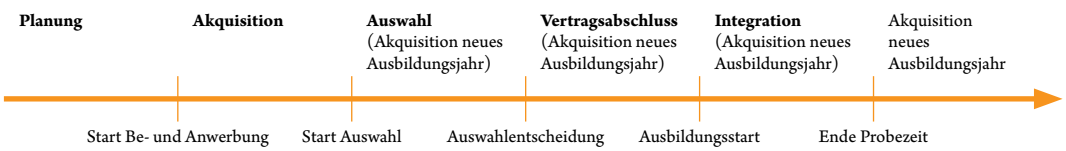
Auswahl umfasst all jene Tätigkeiten, die in einem Bewerberpool geeignete Kandidat/-innen identifizieren, denen ein Ausbildungsplatz angeboten wird.

Vertragsabschluss bezeichnet die Rekrutierungsphase, die Aufgaben zwischen der Auswahlentscheidung und dem Ausbildungsstart umfasst. Hierzu zählen die Vertragsunterzeichnung selbst sowie weitere Maßnahmen zur Anbindung von angehenden Auszubildenden.

Integration ist die Rekrutierungsphase, die zwischen dem ersten Ausbildungstag und dem Ende der Probezeit liegt. Sie umschließt all jene Aufgaben, die die Auszubildenden dauerhaft an das Unternehmen binden und in das Unternehmen integrieren. Zugleich wird hier die Auswahlentscheidung letztmalig überprüft.

GRAFIK 8

Rekrutierungsphasen über das Ausbildungsjahr



Rekrutierungsinstrumente kommen in allen Phasen zum Einsatz
Rekrutierungsinstrumente sind all jene Maßnahmen und Kanäle, die Unternehmen nutzen, um Auszubildende anzuwerben, auszuwählen, einzustellen und ans Unternehmen zu binden. Es ist eine zentrale Aufgabe der Planungsphase, eine Entscheidung für diejenigen Rekrutierungsinstrumente zu treffen, die als geeignet und am erfolgversprechendsten eingeschätzt werden.

Die Auswahl der Instrumente sollte so getroffen werden, dass in jeder Rekrutierungsphase mehrere Instrumente zum Einsatz kommen. Die Instrumente werden – mit identischer oder ähnlicher Zielstellung – ergänzend zueinander angewandt. Das Repertoire an Instrumenten, die in den Phasen „Akquisition“, „Auswahl“, „Vertragsabschluss“ und „Integration“ zum Einsatz kommen können, ist jeweils sehr groß.

3.2 Azubi-Rekrutierungsinstrumente auf einen Blick

Die folgende Übersicht stellt alle Instrumente der Auszubildenden-Rekrutierung vor, die in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich behandelt werden.

Rekrutierungsinstrument	Vorteile
Instrumente Rekrutierungsphase 2 „Akquisition“	
Azubi-Karrierewebseite* (Kap. 3.4.1.1)	*Instrument von fast unbegrenzter Reichweite; wirbt immer und überall für Ausbildung und freie Ausbildungsplätze. Eine Top-Informationsquelle von Jugendlichen.*
Ausbildungsblog (Kap. 3.4.1.2)	*Online-Medium, das authentische Einblicke in den Ausbildungsalltag vermittelt.*
Stellenausschreibungen* (Kap. 3.4.1.3)	*Informieren die Öffentlichkeit effektiv über freie Ausbildungsplätze.*
Ausbildungsbroschüre/Ausbildungsflyer* (Kap. 3.4.1.4)	*Medium, mit dem Unternehmen immer und in jeder Situation die wichtigsten Informationen zur Hand haben und weitergeben können.*
Weitere Werbematerialien (Kap. 3.4.1.5)	*Effektives Mittel, um sich als Ausbildungsbetrieb einer Öffentlichkeit bekannt zu machen.*
Medienbeiträge (Kap. 3.4.1.6)	*Instrument für Unternehmen, die Besonderes tun und darüber berichten wollen.*
Soziale Medien (Kap. 3.4.1.7)	*Frisches Medium, um mit jungen Zielgruppen in Kontakt zu kommen.*
Telefon-Hotline (Kap. 3.4.1.8)	*Möglichkeit, unkompliziert und zu fast jeder Tageszeit für Fragen zur Verfügung zu stehen.*
Ausbildungskampagnen (Kap. 3.4.1.9)	*Kostengünstige Möglichkeit, noch effektiver für Ausbildung zu werben.*
Wettbewerbe (Kap. 3.4.1.10)	*Instrument für ausgezeichnete Ausbildungsbetriebe, die mit ihrem guten Ruf verstärkt werben möchten.*
Tag des offenen Unternehmens (Kap. 3.4.2.1)	*Instrument für Unternehmen, die Besonderes tun und darüber berichten wollen.*
Betriebsbesichtigungen (Kap. 3.4.2.2)	*Ressourcenschonendere Alternative zum Tag des offenen Unternehmens.*
Vorträge & Seminare (Kap. 3.4.2.3)	*Ergänzendes Instrument, um sich Zielgruppen gegenüber bekannt zu machen.*
Unterricht an Schulen (Kap. 3.4.2.4)	*Ergänzendes Instrument, um Interesse an Ausbildungsberufen zu wecken und in direkten Kontakt zu Zielgruppen zu treten.*
Ausbildungsmessen (Kap. 3.4.2.5)	*Möglichkeit, als Ausbildungsbetrieb in die Öffentlichkeit zu treten und mit Zielgruppen in direkten Kontakt zu kommen.*
Berufsorientierungstage (Kap. 3.4.2.6)	*Kostengünstige Plattform, um Zielgruppen Ausbildungsberufe nahezubringen.*

GRAFIK 9
Alle Rekrutierungsinstrumente und zentrale Vorteile

**Besonders wichtige Rekrutierungsinstrumente*

GRAFIK 9 (FORTS.)
Alle Rekrutierungsinstrumente und zentrale Vorteile

**Besonders wichtige Rekrutierungsinstrumente*

Rekrutierungsinstrument	Vorteile
Instrumente Rekrutierungsphase 2 „Akquisition“	
Betriebspraktika* (Kap. 3.4.3.1)	*Das effektivste Instrument, um Zielgruppen gründliche Einblicke in Ausbildungsberufe zu vermitteln und diese zugleich auf Eignung zu prüfen. Steht an der Spitze der als hilfreich eingeschätzten Berufsorientierungsmöglichkeiten von Jugendlichen.*
Schnuppertage (Kap. 3.4.3.2)	*Ressourcenschonendere Alternative zum Betriebspraktikum.*
Projektwochen (Kap. 3.4.3.3)	*Ideal, um Ausbildung von jungen Menschen bewerben zu lassen.*
Ausbildungsbotschafter/-innen (Kap. 3.4.4.1)	*Medium, mit dem Unternehmen immer und in jeder Situation die wichtigsten Informationen zur Hand haben und weitergeben können.*
Schülermentoring (Kap. 3.4.4.2)	*Instrument, das besonders intensiven Kontakt zu Zielgruppen pflegt und gezielt der Berufsvorbereitung dient.*
Schulkooperationen* (Kap. 3.4.5.1)	*Öffnen weit die Türen zu Zielgruppen; sind die Basis für den Einsatz zahlreicher Rekrutierungsinstrumente, die auf die Teilnahme einer größeren Anzahl von Jugendlichen angewiesen sind.*
Netzwerke (Kap. 3.4.5.2)	*Möglichkeit, von anderen Akteuren Unterstützung bei der Azubi-Rekrutierung zu erhalten.*
Mitarbeiterempfehlungsprogramme (Kap. 3.4.5.3)	*Kostengünstiges Instrument zur direkten Anwerbung von Zielgruppen.*
Instrumente Rekrutierungsphase 2 „Auswahl“	
Anforderungsprofil* (Kap. 3.5.1)	*Unabdingbar für die Eignungsbewertung von Bewerber/-innen. Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz aller Auswahlinstrumente.*
Schriftliche Bewerbungsunterlagen* (Kap. 3.5.2)	*Bewährtes Instrument, um eine Vorauswahl unter Bewerber/-innen zu treffen.*
Azubi-Speed-Dating (Kap. 3.5.3)	*Modernes und ressourcenschonendes Tool, das eine rasche Vorauswahl, ggf. auch Endauswahl von Bewerber/-innen erlaubt.*
Last-Minute-Ausbildungsbörse (Kap. 3.5.4)	*Ressourcenschonendes Instrument zur Vorauswahl, das zum Einsatz kommt, wenn es (fast) zu spät scheint.*
Vorstellungsgespräch* (Kap. 3.5.5)	*Bewährtes Instrument, wenn es um die Endauswahl von Bewerber/-innen geht.*
Standardisierte Tests (Kap. 3.5.6)	*Instrument für die Überprüfung berufsrelevanter Kompetenzen.*
Assessment Center (Kap. 3.5.7)	*Instrument für die Überprüfung berufsrelevanter Kompetenzen. Hat hohen Praxisbezug.*
Arbeitsproben (Kap. 3.5.8)	*Ressourcenschonendes Tool für die Überprüfung berufsrelevanter Kompetenzen. Hat hohen Praxisbezug.*
Probetage (Kap.3.5.9)	*Instrument für die Überprüfung berufsrelevanter Kompetenzen. Hat hohen Praxisbezug.*

Rekrutierungsinstrument	Vorteile
Instrumente Rekrutierungsphase 4 „Rund um den Vertragsabschluss“	
Vertragsabschluss* (Kap. 3.6.1)	*Die rechtliche Voraussetzung für das Zustandekommen des Ausbildungsverhältnisses.*
Willkommensveranstaltungen (Kap. 3.6.2)	*Instrument, um zukünftige Auszubildende frühzeitig ins Unternehmen zu integrieren.*
Unternehmensinterne Veranstaltungen (Kap. 3.6.3)	*Instrument, um zukünftige Auszubildende frühzeitig ins Unternehmen zu integrieren.*
Unternehmensinterne Kommunikation (Kap. 3.6.4)	*Niedrigschwellige Möglichkeit, um zukünftige Auszubildende frühzeitig ins Unternehmen zu integrieren.*
Instrumente Rekrutierungsphase 5 „Integration in den ersten Monaten“	
Einarbeitungsplan* (Kap. 3.7.1)	*Voraussetzung für den strukturierten Ausbildungsstart.*
Ausbildungsmappe (Kap. 3.7.2)	*Wirkungsvolles Tool, um neuen Auszubildenden Orientierung am Ausbildungsstart zu geben.*
Willkommenstag* (Kap. 3.7.3)	*Instrument, um neue Auszubildende im Unternehmen willkommen zu heißen und ihnen Orientierung zu geben.*
Einführungsworkshops (Kap. 3.7.4)	*Instrument, um Auszubildenden den Ausbildungsstart zu erleichtern.*
Teambuilding-Aktivitäten (Kap. 3.7.5)	*Instrument, um neuen Auszubildenden die Integration ins Unternehmen zu erleichtern.*
Ausbildungspatenschaften (Kap. 3.7.6)	*Instrument, um Auszubildende am Ausbildungsstart optimal einzuführen und zu begleiten.*
Feedbackgespräche (Kap. 3.7.7)	*Wirkungsvolles Instrument, um gegenseitige Erwartungen abzugleichen und die Auswahlentscheidung zu finalisieren.*
Instrumente für weitere Zielgruppen	
Elternabende* (Kap. 3.8.1)	*Instrument, um Eltern (potenzieller) Auszubildender für betriebliche Ausbildung und den eigenen Ausbildungsbetrieb zu gewinnen.*
Projekttage & Praktika für Lehrer/-innen (Kap. 3.8.2)	*Instrument, um Lehrer/-innen für betriebliche Ausbildung zu gewinnen.*

GRAFIK 9 (FORTS.)
Alle Rekrutierungsinstrumente und zentrale Vorteile

**Besonders wichtige Rekrutierungsinstrumente*

3.3 Rekrutierungsphase 1: Planung

Auszubildenden-Rekrutierung umfasst alle Aktivitäten, die im Zusammenhang mit der nachhaltigen Besetzung eines freien Ausbildungsplatzes stehen. Ihre grundsätzliche Aufgabe ist es, Unternehmen bedarfsgerecht und kostengünstig mit Auszubildenden zu versorgen. Auszubildenden-Rekrutierung umfasst fünf Phasen:

GRAFIK 10
Auszubildenden-Rekrutierung, Phase 1 „Planung“

Die gründliche Planung von Auszubildenden-Rekrutierung legt das Fundament für die erfolgreiche Gewinnung von Auszubildenden. Hier werden alle entscheidenden Aspekte gedanklich vorweggenommen – mit dem Ziel, über eine realistische Vorgehensweise zu verfügen. Es werden Strategien entwickelt, Ziele gesetzt und wichtige Handlungsschritte definiert, die zu ihrer Umsetzung benötigt werden. Die Vorteile eines planvollen Vorgehens liegen auf der Hand: Unternehmen gewinnen an Professionalität und finden passende Bewerber/-innen schneller und effizienter.

Die Aufgaben, die bei der Planung der Auszubildenden-Rekrutierung entstehen, sind äußerst vielfältig und stehen mit verschiedenen Unternehmensaspekten – wie den Unternehmenszielen, der Personalpolitik, der Marketingstrategie und dem Employer Branding des Unternehmens – in Beziehung.

Fundamente legen

Art und Umfang: Bestimmen Sie die Art der Ausbildungsberufe und die Anzahl der Ausbildungsplätze. Orientieren Sie sich dabei an Ihren unternehmerischen Bedarfen (Für welche Tätigkeiten benötigen Sie mittelfristig Fachkräfte?), aber auch Ihren Unternehmenswerten (z. B. soziale Verantwortung für die nachkommende Generation oder die Region).

Ausbildungsangebote: Überdenken Sie, welche konkreten Angebote Ihre Ausbildung beinhalten soll. Bestimmen Sie in diesem Kontext Lernmedien, Lehrangebote (z. B. Zusatzkurse), Lehr- und Lernmethoden sowie Ausstattung.

Ausbildungskonditionen: Legen Sie die Ausbildungsvergütung sowie weitere (monetäre oder nichtmonetäre) Leistungsanreize fest. Hierzu zählen etwa Perspektiven nach Ausbildungsabschluss, Zusatzqualifikationen, aber auch die Möglichkeit zur Teilnahme an Messen oder Dienstreisen sowie kleine Geschenke (Smartphones, Tablets etc.).

Rekrutierungsstrategie entwickeln und gezielt ausrichten

Rekrutierungsziele: Definieren Sie die Ziele, die Sie mit der Gewinnung von Auszubildenden verbinden und konkretisieren Sie diese so weit wie möglich. Legen Sie zentrale quantitative Dimensionen fest, v. a. die Anzahl der zu besetzenden Ausbildungsplätze und die Anzahl abgeschlossener Ausbildungen. Bestimmen Sie idealerweise auch qualitative Ziele, z. B. „Top-motivierte Auszubildende gewinnen“ oder „Zukünftige Fachkräfte für die Abteilung X finden“. Formulieren Sie hier d ie Ansprüche, die Sie an Ihre Auszubildenden-Rekrutierung stellen.

Zielgruppen: Bestimmen Sie Ihre Zielgruppen. Legen Sie fest, welche Merkmale diese aufweisen: Welchen Schulabschluss sollten Ihre Auszubildenden haben? Welcher Eigenschaften, Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen bedarf es, um den Ausbildungsplatz auszufüllen und welche sollten Bewerber/-innen daher mitbringen? Entscheiden Sie, welchen geografischen Radius um Ihren Ausbildungsort Sie ansprechen wollen. Denken Sie auch über sogenannte sekundäre Zielgruppen (Multiplikatoren) wie Eltern oder Lehrer/-innen nach, die Jugendliche zur Aufnahme einer Ausbildung bei Ihnen motivieren könnten.

Rekrutierungsmethoden und -instrumente: Bestimmen Sie Anzahl und Art der Instrumente, die Sie sinnvollerweise für die Rekrutierung von Auszubildenden einsetzen. Rekrutierungsinstrumente sind all jene Maßnahmen und Kanäle, die Sie nutzen, um Auszubildende anzuwerben, auszuwählen, einzustellen und ans Unternehmen zu binden. Beispiele sind Azubi-Karrierewebseiten, Schulkooperationen, Schülerpraktika, Vorstellungsgespräche, Assessment Center sowie Begrüßungsveranstaltungen oder Patenschaften für neue Auszubildende. Die Bandbreite Ihrer Möglichkeiten ist grundsätzlich sehr hoch. Informieren Sie sich zunächst und erweitern Sie Ihren Horizont, anstatt voreilig auf ein oder zwei gängige Instrumente zurückzugreifen.
Treffen Sie dann eine Auswahl unter jenen Tools, die am sichersten zur Gewinnung der angestrebten Auszubildenden-Anzahl führen. Überdenken Sie auch, wie die unterschiedlichen Instrumente zusammenspielen können, sodass sie sich gegenseitig optimal ergänzen.

Welche Rekrutierungsinstrumente sind für mein Unternehmen erfolgversprechend?

Woher weiß ich als Unternehmen eigentlich, welche Rekrutierungsinstrumente in meinem Unternehmen zum Erfolg führen? Gerade weil die Instrumente zur Rekrutierung von Auszubildenden so zahlreich sind, ist eine sinnvolle Auswahl oft schwierig.

Leider gibt es keine Universalregel für Unternehmen, die anzeigen würde, welche Tools sich in einem spezifischen Fall bewähren – und welche nicht. Unternehmen sind deshalb gefragt, selbst Erfahrungswerte zu sammeln und den Erfolg ihrer Instrumente regelmäßig zu prüfen sowie die Auswahl ggf. neu zu gestalten. Drei Kriterien spielen bei der Bestimmung geeigneter Instrumente eine herausgehobene Rolle:

Machbarkeit
- Welche finanziellen und zeitlichen Ressourcen müssen für den Einsatz des Instruments aufgebracht werden?
- Welche Kompetenzen werden für den Einsatz des Instruments benötigt?

Quantität der Bewerbungen
- Werden viele potenzielle Bewerber/-innen erreicht?
- Werden viele Multiplikator/-innen wie Eltern oder Lehrer/-innen erreicht?

Qualität der Bewerbungen
- Werden die ‚richtigen‘ Bewerber/-innen erreicht, d.h. jene Personengruppen, die dem Anforderungsprofil entsprechen?

Umsetzung: Planen Sie den konkreten Einsatz Ihrer Rekrutierungsinstrumente. Welche Phasen hat z. B. ein Betriebspraktikum, oder welche Fragen stelle ich in einem Vorstellungsgespräch? Welche Voraussetzungen muss ich für die erfolgreiche Durchführung sichern? Erwarte ich Hürden oder Probleme, und wie kann ich diese bewältigen?

Ressourcen: Die Gestaltung und Umsetzung der Rekrutierungsstrategie hängt wesentlich von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Die entscheidende Frage hierbei ist, wie viele Ressourcen mindestens eingesetzt werden müssen, um erfolgreich Auszubildende zu gewinnen. Die Entscheidung hierüber sollten Sie vor dem Hintergrund Ihrer Rahmenbedingungen treffen.

Woran bemesse ich die Ressourcen für die Azubi-Rekrutierung?

Personalpolitik
Der Ressourceneinsatz wächst tendenziell bei …
- hohem Stellenwert von Ausbildung in der betrieblichen Personalpolitik
- hoher Bedeutung von Ausbildung als Instrument der Fachkräftesicherung

Bekanntheit
Der Ressourceneinsatz wächst tendenziell bei …
- niedrigem Bekanntheitsgrad des Unternehmens
- niedrigem Bekanntheitsgrad des Ausbildungsberufs

Attraktivität
Der Ressourceneinsatz wächst tendenziell bei …
- niedriger Attraktivität des Ausbildungsberufs und/oder der Branche

Bedarfe
Der Ressourceneinsatz wächst tendenziell bei …
- hohem Ausbildungsplatzangebot (Anzahl der Ausbildungsplätze und -berufe)
- hohem Fachkräftebedarf (aktuell und zukünftig)

Bewerbersituation
Der Ressourceneinsatz wächst tendenziell bei …
- niedrigem Angebot an geeigneten Bewerber/-innen
- niedriger Qualität eingehender Bewerbungen
- Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen (aktuell und zukünftig)

Umfeld
Der Ressourceneinsatz wächst tendenziell bei …
- starker Konkurrenzsituation mit anderen Ausbildungsbetrieben der Region/der Branche
- demografisch bedingtem Mangel an jungen Menschen in der Region

Effizienz und Effektivität: Stellen Sie sicher, dass der gesamte Rekrutierungsprozess ein kosteneffizientes Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen aufweist. So lohnt sich etwa der Einsatz von kostenintensiven Rekrutierungsinstrumenten nicht, wenn es nicht gelingt, die angestrebte Zahl an Ausbildungsplätzen zu besetzen. Prüfen Sie, wie Ihre Ressourcen für die Auszubildenden-Rekrutierung am effektivsten eingesetzt werden können. Analysieren Sie hierfür regelmäßig den Erfolg Ihrer Strategie.

Marktanalysen: Idealerweise basiert die Ausrichtung Ihrer Rekrutierungsstrategie auf einer Analyse der Rahmenbedingungen. Schauen Sie sich hierfür den relevanten Ausbildungsmarkt an und verschaffen Sie sich ein fundiertes Bild über regionale Trends (z. B. demografische Entwicklung,

quantitatives Angebot potenzieller Bewerber/-innen in der Region) sowie die Wettbewerbssituation (Konkurrenz mit anderen Ausbildungsbetrieben). Finden Sie heraus, wie gut Sie in diesem Gefüge aufgestellt sind.

Marktanalysen – Wie mache ich das als KMU?

Die Durchführung von repräsentativen Marktstudien ist für die meisten KMU mit begrenzten Ressourcen keine Option. Dennoch gibt es Möglichkeiten, aussagekräftige Informationen zu gewinnen. Der Arbeitgeber-Service (AG-S) der Bundesagentur für Arbeit z. B. bietet umfassende branchen- und regionalspezifische Kenntnisse zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt und ist mit aktuellen Entwicklungen vertraut. Auch Kammern und Innungen veröffentlichen relevante Fakten. Vielleicht haben Sie Zeit, den alljährlichen Berufsbildungsbericht des BMBF oder den Ausbildungsreport des DGB zu lesen und sich so über allgemeine Trends zu informieren. Finden Sie heraus, welche konkurrierenden Berufsfelder, Ausbildungsbetriebe und Ausbildungsplatzangebote es in der Region gibt.

Setzen Sie daneben auf informelle Wege. Verschaffen Sie sich Eindrücke, indem Sie netzwerken und mit anderen Unternehmern Ihrer Region oder Branche sprechen. Schauen Sie sich auf deren Homepages um oder besuchen Sie deren Stände auf Karrieremessen. Finden Sie heraus, was andere tun: Wie organisieren sie die Ausbildung, welche Konditionen bieten sie an – und welche Wege gehen sie, um Auszubildende zu gewinnen? Vergleichen Sie Ihre Angebote und Ihr Vorgehen, und stellen Sie sicher, dass Sie Ihren Konkurrenten immer einen Schritt voraus sind.

Bedarfsanalysen: Entwickeln Sie ein Verständnis von den Erwartungen und Bedürfnissen Ihrer Zielgruppen, v. a. derjenigen Jugendlichen, die Sie gerne als Auszubildende gewinnen möchten. Was wünschen sich diese Jugendlichen von einer Ausbildung und unter welchen Bedingungen betrachten sie betriebliche Ausbildung als attraktive Bildungsoption? Richten Sie Ihre Rekrutierungsstrategie nach Ihren Erkenntnissen aus.

Woher kenne ich die Bedürfnisse meiner konkreten Zielgruppe?

Wie weiß ich eigentlich, was sich Jugendliche von einer Ausbildung in meinem Unternehmen wünschen? Fragen Sie doch einfach einmal Ihre Auszubildenden! Organisieren Sie einen informellen Austausch, in dem sich die jungen Menschen offen und vertrauensvoll über alle Aspekte der Ausbildung äußern können. Führen Sie regelmäßig anonyme Mitarbeiterbefragungen unter Ihren Auszubildenden durch und finden Sie heraus, was Sie anders und besser machen können, um attraktiv für (potenzielle) Auszubildende zu sein.

Oder laden Sie Schüler/-innen ein, Ihr Unternehmen kennenzulernen. Das kann z. B. im Rahmen eines Praktikums oder eines Tages des offenen Unternehmens sein. Geben Sie ihnen die Chance, Unternehmen, Arbeitsbereiche und Personal kennenzulernen. Veranschaulichen Sie, wie Ausbildung bei Ihnen funktioniert. Befragen Sie anschließend die Jugendlichen nach Ihren Eindrücken, z. B. in Form eines Gesprächs oder eines Feedback-Fragebogens. Lernen Sie hier, was den Jugendlichen gefallen oder nicht gefallen hat und weshalb sie sich bei Ihnen beworben oder nicht beworben hätten. Fragen Sie nach, was sich die Jugendlichen von Ihnen wünschen würden, um als Ausbildungsbetrieb in Betracht gezogen zu werden. Lassen Sie die Jugendlichen Ideen entwickeln, wie Sie ggf. ein attraktiverer Ausbildungsbetrieb werden könnten.

3.4 Rekrutierungsphase 2: Akquisition

Die Akquisition von Auszubildenden – also die Bewerbung von freien Ausbildungsstellen und die Anwerbung von geeigneten ausbildungsinteressierten Menschen – ist eine zentrale, durchaus umfängliche Phase der Auszubildenden-Rekrutierung. Sie verfolgt zwei wesentliche Intentionen.

GRAFIK 11
Auszubildenden-Rekrutierung, Phase 2 „Akquisition“

Erstens möchte sie den **Bekanntheitsgrad** des Unternehmens sowie ggf. des Ausbildungsberufes bei den Zielgruppen steigern. Hier wird sichergestellt, dass v. a. relevante Bewerbergruppen vom Unternehmen als Ausbildungsbetrieb wissen. In diesem Kontext müssen Zielgruppen angesprochen und die Ausbildungsangebote mit allen dazugehörigen Aspekten kommuniziert werden.

Zweitens geht es in der Akquisitions-Phase um die Steigerung der **Attraktivität** des Unternehmens bzw. des Ausbildungsberufs in der Wahrnehmung der Zielgruppen. Hier sind Unternehmen gefragt, sich gegenüber den Zielgruppen als attraktiver, begehrter Ausbildungsbetrieb zu präsentieren. Über ihre bloße Existenz hinaus müssen Unternehmen also eine besondere Qualität beweisen, um in die Wahrnehmung möglichst vieler potenzieller Bewerber/-innen zu gelangen.

Für den Einsatz der Akquisitionsinstrumente lesen Sie auch:
Wie stelle ich mich als attraktiver Ausbildungsbetrieb dar? (→ Kap. 4.1)
Auf welche Erwartungen von Jugendlichen muss ich mich einstellen? (→ Kap. 4.2)
Wie trete ich als Akteur in der Berufsorientierung auf? (→ Kap. 4.3)
Wie kommuniziere ich erfolgreich mit Jugendlichen? (→ Kap. 4.4)
Wie setze ich Auszubildende im Rekrutierungsprozess ein? (→ Kap. 4.5)

Tipps für die Akquisition von Auszubildenden

■ Gehen Sie Ihrer Zielgruppe in jeder Hinsicht entgegen.
Gestalten Sie Ihre Anwerbemaßnahmen so, dass sie von potenziellen Ausbildungsinteressierten gut angenommen werden können. Bewegen Sie sich dazu aus Ihrem Unternehmen heraus an Orte, wo Jugendliche anzutreffen sind, z. B. an Schulen, Jugendhäuser, Sportveranstaltungen oder Stadtfeste. Orientieren Sie sich auch zeitlich an den Präferenzen von Jugendlichen und seien Sie z. B. in den

Abendstunden erreichbar. Beachten Sie, dass Ihre Hauptzielgruppe „digital natives“ sind, die das Internet als zentrales Kommunikationsmedium nutzen. Verzichten Sie daher keineswegs auf Online-Ansprache.

■ Werfen Sie nicht alle Zielgruppen in einen Topf.

Abiturient/-innen wollen anders angesprochen werden als Jugendliche ohne Schulabschluss, zukünftige Bankangestellte anders als Gebäudereiniger/-innen, Eltern oder Lehrer/-innen anders als Schüler/-innen. Es ist daher wichtig, die Informationsbedarfe der Zielgruppen zu kennen und die Ansprache daran auszurichten. Orientieren Sie sich an den folgenden Fragestellungen: Was interessiert die jeweilige Zielgruppe, welche Informationen möchte sie erhalten? Über welches Medium wird sie bevorzugt angesprochen?

■ Setzen Sie auf direkte Kontakte.

Nutzen Sie Akquisitionsinstrumente, die Ihnen unmittelbaren, persönlichen Kontakt zu potenziellen Bewerber/-innen ermöglichen (z. B. Betriebspraktika, Tag des offenen Unternehmens, Ausbildungsmessen). Zwar ist hier im Vergleich zu sogenannten indirekten Akquisitionswegen (z. B. Stellenanzeigen oder Jobbörsen) der zu erreichende Personenkreis begrenzt, dafür ist er aber umso intensiver und aussagekräftiger. Direkte Akquisitionsinstrumente erlauben einen fundierten Eindruck auf beiden Seiten. Unternehmen können feststellen, wer für eine Ausbildung geeignet wäre; und die Jugendlichen finden heraus, ob ihnen die jeweilige Ausbildung bzw. der Ausbildungsbetrieb wirklich zusagen würden.

■ Gehen Sie aktiv auf geeignete Kandidat/-innen zu.

Nutzen Sie Rekrutierungsmaßnahmen mit direktem Kontakt zu Jugendlichen nicht nur, um sich als Ausbildungsbetrieb vorzustellen. Treffen Sie darüber hinaus stets Vorkehrungen, um in der Masse jene Jugendlichen zu finden, die für eine Ausbildung bei Ihnen geeignet erscheinen. Bilden Sie sich ein systematisches Urteil über die Jugendlichen, denen Sie begegnen. Achten Sie auf Jugendliche, die überdurchschnittliches Interesse zeigen, besonders motiviert erscheinen oder bei praktischen Übungen gut abschneiden. Machen Sie diese Jugendlichen auf Ausbildungsmöglichkeiten aufmerksam und werben Sie sie aktiv an.

■ Pflegen Sie Kontakte.

Wann immer Sie direkt mit Zielgruppen in Berührung kommen, sollten Sie systematisch die Kontaktdaten jener Personen erfassen, die Interesse an der Aufnahme einer Ausbildung bzw. allgemein an Ihrem Unternehmen gezeigt haben. V. a. Jugendliche, die Sie als besonders engagiert oder geeignet erlebt haben, sollten Sie nicht aus den Augen verlieren. Finden Sie Wege, mit diesen Personen in Kontakt zu bleiben, indem Sie z. B. weitere Informationen versenden, an Bewerbungsfristen erinnern oder die Personen zu Unternehmensveranstaltungen einladen. Bleiben Sie auch mittel- und langfristig am Ball. Stellen Sie zudem sicher, dass interessante Kandidat/-innen Kontaktmöglichkeiten und relevante Personen in Ihrem Unternehmen kennen.

■ Setzen Sie geeignetes Personal ein.

Nicht jede Fach- oder Führungskraft findet leicht Zugang zu jungen Menschen. Für den direkten Kontakt zu Jugendlichen identifizieren Sie daher Personen in Ihrem Unternehmen, die Inhalte jugendgerecht – einfach, anschaulich und anregend – vermitteln können. Setzen Sie pädagogisch und rhetorisch geschultes Personal ein, das den Nerv von jungen Menschen trifft, kontaktfreudig und begeisterungsfähig ist, gut zuhören und sicher auftreten kann. Schulen Sie ggf. Ihr Personal.

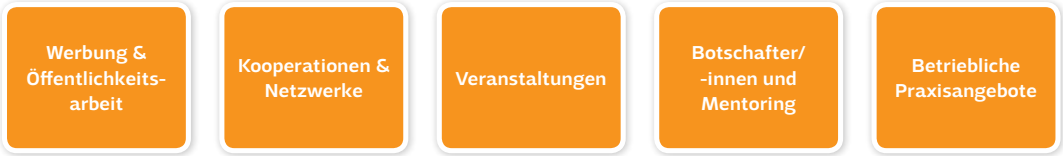
■ Bieten Sie stets Informationsmaterial an.

Insbesondere dort, wo Sie direkt mit Zielgruppen in Kontakt kommen, sollten Sie stets Informationsmaterial zu Ihrem Unternehmen und Ihren Ausbildungsangeboten bereithalten. Ausbildungsflyer z. B. eignen sich hervorragend, um die wichtigsten Fakten sowie Kontaktdaten weiterzureichen.

Zukunftsfähige Instrumente der Auszubildenden-Akquise

Instrumente der Auszubildenden-Akquise sind jene Rekrutierungsinstrumente, die dazu eingesetzt werden, Auszubildende anzuwerben. Sie machen das Unternehmen bekannt und attraktiv. Die Instrumente, die hier zum Einsatz kommen können, sind äußerst vielfältig. Grundsätzlich lassen sie sich in fünf Felder unterteilen:

GRAFIK 12
Fünf Felder der Akquisitions-instrumente



3.4.1 Werbung & Öffentlichkeitsarbeit

GRAFIK 13
Übersicht Akquise-Instrumente, Werbung & Öffentlichkeitsarbeit

3.4.1.1 Azubi-Karrierewebseite

Eine professionell gestaltete Karrierewebseite für Auszubildende als Teil der Unternehmenshomepage ist ein Muss für Ausbildungsbetriebe. Denn für Jugendliche auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz ist der Internetauftritt eines Unternehmens eine Top-Informationsquelle. Die Vorteile einer Karrierewebseite liegen auf der Hand: Sie ist immer und überall online und damit als Werbeinstrument von fast unbegrenzter Reichweite. Es können sehr detaillierte Informationen gegeben und aktuelle Ausbildungsplatzangebote mit vielfältigen Informationen verknüpft werden.

Und so geht's:

- Sollten Sie noch keine Karriereseite besitzen, richten Sie diese technisch ein. Legen Sie die Azubi-Karriereseite entweder als Teil der allgemeinen Karrierewebseite (und dann als eigene Rubrik) oder – besser – als eigene Unterseite an. Trennen Sie in jedem Falle die Bereiche, die sich an potenzielle Auszubildende richten, von jenen anderer Bewerbergruppen ab.
- Steigern Sie die Aufmerksamkeit, indem Sie auf der Startseite (z. B. durch einen eigenen Reiter oder Link) auf diesen Bereich hinweisen. In der Hauptnavigation sollte sich ein Karriere-Button befinden.
- Überdenken Sie genau die Informationen, die Sie ausbildungsinteressierten Jugendlichen auf Ihrer Karriereseite geben möchten. Richten Sie diese an den Informationsbedarfen von Jugendlichen aus. Ziel Ihrer Seite muss es sein, Interesse bei jungen Menschen zu wecken und sie zu einer Bewerbung zu motivieren.

Welche Informationen wünschen sich Jugendliche auf einer Azubi-Karrierewebseite?

Besonders wichtig sind Jugendlichen Informationen zu folgenden Themen:

- Berufsbild
- Unternehmen
- Inhalte der Ausbildung
- Ausbilder/-innen
- Ausbildungsvergütung
- Jobsicherheit, Übernahmechancen und beruflichen Perspektiven
- Betriebsklima

- Neben diesen Standard-Informationen können Sie weitere Inhalte präsentieren, um Ihre Attraktivität gegenüber der Zielgruppe zu steigern. Erwähnen Sie alles, was Sie als Ausbildungsbetrieb besonders macht. Hierzu zählen z. B. Umzugsbeihilfen, Angebote der Berufsorientierung, eine überdurchschnittlich ausgestattete Arbeitsumgebung oder Möglichkeiten zum Standortwechsel. Daneben können Rahmenaspekte wie Verkehrsanbindungen, Freizeiteinrichtungen, Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder Informationen über die Vorzüge der Region für junge Bewerber/-innen zur Sprache kommen.
- Gehen Sie auf der Karriereseite auch gerne einmal ins Detail, und beschreiben Sie z. B. eine typische Arbeitswoche eines Auszubildenden. Bewerber/-innen können sich so genau vorstellen, was sie erwartet.
- Aktuelle Stellenausschreibungen sind wichtige Bestandteile von Karriereseiten. Achten Sie darauf, dass auf Ihrer Karrierewebseite veröffentliche Ausbildungsplatzangebote an die Bildschirmgrößen von mobilen Endgeräten angepasst sind (Mobile Recruiting). Gerade junge Bewerber/-innen lesen Anzeigen mit steigender Tendenz auf Smartphones oder Tablets.
- Aktualität zählt. Pflegen Sie die Karrierewebseiten fortlaufend und aktualisieren Sie v. a. Stellenanzeigen kontinuierlich. Kaum etwas wirkt unprofessioneller als ein ungepflegter und veralteter Auftritt.
- Um Ausbildungsplatzbewerber/-innen auf Ihre Webseite zu locken, überdenken Sie auch Angebote zusätzlicher Dienstleistungen oder Hilfestellungen wie Bewerbungstipps, Newsletter mit aktuellen Vakanzen etc.

3.4.1.2 Ausbildungsblog

Ein Unternehmensblog zu Ausbildungsthemen bietet großartige Möglichkeiten, sich gegenüber potenziellen Ausbildungsplatzbewerber/-innen als interessanter Arbeitgeber zu präsentieren. Kaum ein anderes Online-Medium vermag ähnlich lebendige und authentische Einblicke in das Innenleben eines Unternehmens zu vermitteln. Blogbeiträge vermögen den Ausbildungsalltag in einzigartiger Tiefe und Anschaulichkeit zu beschreiben. Texte, Bilder, Filme, Verlinkungen zu anderen Seiten oder sozialen Netzwerken, kleine Umfragen – die Möglichkeiten von Blogs sind vielfältig. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme und zu gegenseitigem Austausch.

Und so geht's:

- Richten Sie den Blog technisch ein, am besten als eine Seite Ihrer Unternehmenshomepage.
- Legen Sie Verantwortlichkeiten fest. Da ein Blog einige Ressourcen in Anspruch nimmt, sollte die Verantwortlichkeit unter mehreren Personen geteilt werden. Übertragen Sie dabei Ihren Auszubildenden eine zentrale Rolle. Denn wo es um den Ausbildungsalltag geht, werden diese die besten Beitragsideen haben. Oft sind sie mit dem Medium Blog vertraut und bedienen es – bei Minimalaufwand – mit Freude.
- Legen Sie ein Vorgehen fest. Ein Blog muss regelmäßig, am besten täglich, gepflegt werden. Meist handelt es sich dabei um einen Minimalaufwand, der auf das Lesen und Beantworten von Kommentaren und Fragen beschränkt ist. Mindestens einmal pro Woche sollte ein neuer Beitrag eingestellt werden.

- Bestimmen Sie die Themenbandbreite und die konkreten Inhalte des Blogs. Ein Ausbildungsblog ist gut, wenn er von Auszubildenden für Ausbildungsinteressierte zu Ausbildungsthemen geschrieben wird. Setzen Sie den Blog bewusst ein, um Ihren Azubis eine Plattform zum Berichten und Kommunizieren zu bieten. Legen Sie dabei größten Wert auf die Authentizität der Beiträge.

Was sind Themen für einen Ausbildungsblog?

Ein Blog lebt prinzipiell davon, dass regelmäßig Interessantes berichtet wird. Die Themen sollten vielfältig und die Beitragsformate gleichermaßen informativ wie unterhaltsam sein. Für einen Ausbildungsblog ist ein Mix aus fachlichen und persönlichen Inhalten geeignet. Auszubildende sollten hier Raum haben, ausführlich über ihren Arbeits- und Ausbildungsalltag zu berichten.

Erklären Sie zu Beginn den Leser/-innen, was Sie mit dem Blog erreichen und was genau Sie vermitteln wollen. Stellen Sie sich kurz vor. Schließen Sie dann mit Artikeln an. Beispiele für Beitragsthemen sind:

- Verweise zu aktuellen Stellenausschreibungen für Ausbildungsplätze
- Beschreibung des ersten Ausbildungstages
- Darstellung des Welcome Day für die neuen Auszubildenden
- Schilderungen, wie der Berufseinstieg genau verläuft
- Beschreibung der verschiedenen Stationen, die Auszubildende durchlaufen
- Einblicke in die Aufgaben und Einsatzbereiche von Auszubildenden in Ausbildungsjahr X
- Berichte über aktuelle Aufgaben oder Projekte von Azubis
- Schilderungen von Auszubildenden kurz vor oder nach der Abschlussprüfung
- Berichte über Teilnahme an zusätzlichen Schulungen und was gelernt wurde
- Darstellungen über die Teilnahme an einer Ausbildungsmesse oder am Tag des offenen Unternehmens
- Geschichten, die etwas über die Unternehmenskultur und das menschliche Miteinander berichten, z. B. eine Beschreibung der Unternehmensweihnachtsfeier, des Betriebsausflugs oder einer gemeinsamen Sportveranstaltung
- Berichte von Ausbildungspaten und -patinnen, die ihre Tätigkeiten und Erfahrungen beschreiben
- Berichte von Ausbildungsbotschafter/-innen, die das Unternehmen in Schulklassen vorstellen
- Tipps für die Bewerbung und das Vorstellungsgespräch
- Gastbeitrag von Schülerpraktikant/-innen, die ihren Praktikantenalltag schildern

- Einigen Sie sich mit allen Beteiligten über die Regeln beim Bloggen. Definieren Sie gewisse Standards: Welche Themen sollen in welchem Umfang, in welchen Formaten und in welchem Stil präsentiert werden, welche (z. B. politische) Themen sollen ausgeschlossen werden? Klären Sie auch Themen wie die Verschwiegenheitspflicht bei unternehmensbezogenen Informationen und die Berücksichtigung von Urheber- und Nutzungsrechten an Fotos, Darstellungen und Texten.
- Schulen Sie die zukünftigen Blogger in der Blogsoftware.

3.4.1.3 Stellenausschreibungen

Ausschreibungen offener Ausbildungsstellen können online, z. B. in Online-Jobbörsen bzw. auf Unternehmenshomepages, oder offline, z. B. in Printmedien, präsentiert werden. Für Online-Ausschreibungen stehen die kostenlose Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit sowie auf einzelne Berufe spezialisierte Online-Jobbörsen, beispielsweise die Stellenbörsen der Industrie- und Handelskammern zur Auswahl. Für Offline-Ausschreibungen bieten sich die klassischen Printanzeigen in regionalen oder ggf. überregionalen Tages- und Wochenzeitungen an, regionale Schülerzeitungen oder Jugend- und Ausbildungsmagazine (z. B. Magazine von Kammern).

Unabhängig vom gewählten Medium gilt, dass Stellenausschreibungen ein ebenso einfaches wie effektives Rekrutierungsinstrument darstellen. Ausbildungsbetriebe und Ausbildungsinteressierte finden hier leicht zusammen. Online- und Offline-Varianten haben dabei jeweils ihre Vor-und Nachteile. Klassische Printanzeigen sind kostenintensiver, gelten aber als seriöser. Insbesondere für kleinere, wenig bekannte Unternehmen bieten sich Anzeigen in Internet-Jobbörsen an, da ihre Unternehmenshomepage eher selten ins Blickfeld von potenziellen Bewerber/-innen gerät. Auch für Jugendliche sind sie ein bevorzugtes Medium, da sie hier schnell und bequem aktuelle Angebote sichten und sortieren können.

Und so geht's:

- Eine Anzeige sollte so gestaltet werden, dass sie Aufmerksamkeit erregt und neugierig macht; sie muss ein „Teaser" sein. Kommunizieren Sie hier nur die wichtigsten Stellenaspekte durch prägnante, klare, nachvollziehbare Aussagen. Vertiefende Informationen überlassen Sie Ihrer Unternehmenshomepage, auf die Sie verlinken.

Welche Informationen gehören in eine Stellenausschreibung?

Vorstellung des Unternehmens
Beschreiben Sie hier etwa Größe, Geschäftsbereiche oder die Werte und Kultur Ihres Unternehmens. Je weniger Ihr Unternehmen bekannt ist, desto ausführlicher sollten Sie werden. Vergessen Sie nicht, auf die Vorteile Ihres Unternehmens aufmerksam zu machen.

Bezeichnung der Ausbildungsstelle
Verwenden Sie immer die männliche und die weibliche Form.

Beschreibung der Ausbildungsstelle
Basierend auf dem Anforderungsprofil stellen Sie die konkreten Aufgaben und Anforderungen sowie die damit verbundenen Befugnisse und Verantwortlichkeiten dar.

Beschreibung der Anforderungen
Hier sollten Sie die fachlichen, persönlichen und methodischen Kompetenzen aufführen, die Sie von Ihren zukünftigen Azubis erwarten. Unterscheiden Sie ggf. zwischen Muss- und Wunsch-Anforderungen. Klare Formulierungen sollten genau anzeigen, was wirklich gesucht wird.

Ihre Leistungen
Machen Sie Angaben zur Ausbildungsvergütung sowie zu weiteren betrieblichen Leistungen. Gehen Sie auf Übernahme,- Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten ein, aber auch auf Arbeitszeitmodelle, Unterstützung bei der Kinderbetreuung usw.

Kontakt
Geben Sie Name, Funktion, E-Mail-Adresse und Telefonnummer von Kontaktpersonen an, die für Fragen zur Verfügung stehen und die Bewerbung entgegennehmen.

Informationen zum Bewerbungsverfahren
Machen Sie Angaben zu Form (E-Mail, online oder per Post), Fristen und Unterlagen der Bewerbung.

Abschluss
Fordern Sie ggf. spezielle Zielgruppen (z. B. Mädchen, Menschen mit Behinderungen) zur Bewerbung auf, indem Sie darauf hinweisen, dass ihre Bewerbung erwünscht ist.
Runden Sie die Stellenanzeige mit einer freundlichen Schlussformel ab.

- Bei Ausschreibungen in Jobbörsen verwenden Sie solche Begriffe, die aussagekräftig sind und vorzugsweise von potenziellen Auszubildenden bei der Suche genutzt werden. Um zudem in den Suchlisten nicht immer weiter nach hinten zu rutschen, entfernen Sie das Angebot nach einigen Wochen und stellen es (ggf. leicht verändert) neu ein.
- Denken Sie auch über innovative Formate der Stellenausschreibung nach. Z. B. schaltet nicht die Personalabteilung die Ausschreibung, sondern das Team, das die Auszubildenden sucht. Hier stellt sich das Team vor, ggf. mit einem Foto, und beschreibt, wie es sich die neuen Auszubildenden und zukünftigen Kollegen und Kolleginnen vorstellt.
- Auch können Stellenausschreibungen durch einen Link zu Youtube ergänzt werden, der eine virtuelle Tour durchs Unternehmen eröffnet. Bewerber/-innen lernen hier die Arbeitsumgebung, den Arbeitsplatz, das Team oder den Vorgesetzten kennen. Andere Links gehen z. B. zur Unternehmenshomepage und einer dort hinterlegten Beschreibung einer typischen Arbeitswoche von Auszubildenden.

3.4.1.4 Ausbildungsbroschüre/-flyer

Eine Ausbildungsbroschüre bzw. (als kürzere Variante) ein Ausbildungsflyer ist ein hervorragendes Werbemittel, das Unternehmen jederzeit und für unterschiedlichste Situationen und Zwecke zur Hand haben können, um auf sich als Ausbildungsbetrieb aufmerksam zu machen und erste Informationen zur Ausbildung zu vermitteln.

Und so geht's:

- Legen Sie fest, welche Inhalte Sie in der Broschüre bzw. dem Flyer vermitteln wollen. Je nach Branche, Unternehmenskultur oder Zielgruppe können diese ganz unterschiedlich sein.
  In jedem Falle muss eine Konzentration auf die wichtigsten Informationen erfolgen.

Was steht in einer Ausbildungsbroschüre?

Eine (umfängliche) Ausbildungsbroschüre kann etwa folgendermaßen aufgebaut sein:

- Sie beginnt mit einer Einleitung oder einem Vorwort, das z. B. von der Geschäftsführung verfasst wurde.
- Sie vermittelt zentrale Unternehmensdaten.
- Sie gibt eine Übersicht über die von Ihnen angebotenen Ausbildungsberufe.
- Sie vermittelt die wichtigsten Informationen zu Ausbildungsinhalten, Ausbildungsdauer, Leistungen und Angeboten sowie Perspektiven nach der Ausbildung.
- Sie vermittelt eine Vorstellung von den Ausbilder/-innen.
- Sie gibt eine Übersicht über gute Gründe für die Aufnahme einer Ausbildung bei Ihnen.
- Sie beinhaltet kurze Erlebnisberichte und Reportagen von Auszubildenden (z. B. „Mein Tag als Azubi").
- Sie beinhaltet Interviews mit bzw. Zitate von Auszubildenden bzw. früheren Azubis, die mittlerweile im Unternehmen Karriere gemacht haben.
- Sie gibt Tipps zur Bewerbung im Unternehmen, z. B. durch Ausbilder/-innen.
- Sie beinhaltet kurze Talent-Checks („So findest du deine Stärken").
- Sie fordert zur Bewerbung auf und gibt Informationen zu Bewerbungsmodalitäten und Zugangsvoraussetzungen.
- Sie macht Angaben zu Kontaktpersonen und verlinkt zur Unternehmenshomepage und/oder sozialen Medien für weiterführende Informationen.

- Überdenken Sie, wo und wie die Broschüre verbreitet werden kann. Denn eine Broschüre, die nicht an die Zielgruppe gelangt, nützt niemandem. Ein geeignetes Verbreitungsmedium kann das Unternehmen selbst, seine Büros, Werkhallen oder Filialen sein. Überall dort, wo Schnittstellen zu Kunden und Kundinnen bestehen, sollte die Broschüre ausliegen. Ausbildungsmessen und

Informationsveranstaltungen, Schulen und Berufsberatungseinrichtungen sind weitere geeignete Orte. Verbreiten Sie die Broschüre online über Ihre Homepage oder soziale Medien. Bitten Sie Ihre Mitarbeiter/-innen und Auszubildenden darum, die Broschüre in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis zu verteilen.
- Aktualisieren Sie die Broschüre in regelmäßigen Abständen.

3.4.1.5 Weitere Werbematerialien

Neben Ausbildungsbroschüren und Flyern gibt es eine Reihe weiterer Werbematerialien, die bei der Akquisition von Auszubildenden zum Einsatz kommen können. Sie sind häufig weniger flexibel einsetzbar und ggf. auch teurer, können gleichwohl sehr effektiv sein. Zu solchen Materialien zählen etwa Plakate, Banner oder sonstige Aushänge. Sie können Rekrutierungsveranstaltungen jeglicher Art unterstützen, z. B. Auftritte auf Ausbildungsmessen oder in Schulklassen, Tage des offenen Unternehmens etc. Daneben können sie als Werbung überall dort verbreitet werden, wo s ie von den Zielgruppen wahrgenommen werden: in Unternehmensfilialen, an Werkstoren, in Schulen, Schulbussen, U-Bahn etc.

3.4.1.6 Medienbeiträge

Beiträge in den Medien – sei es in der (lokalen) Presse oder dem (regionalen) Fernsehen – können wenig bekannte Unternehmen rasch öffentlich und attraktiv machen. Sie erreichen leicht junge ausbildungsinteressierte Menschen, aber auch Multiplikator/-innen wie Eltern oder Lehrer/-innen.

Und so geht's:
- Um von der Wirkung von Medienbeiträgen profitieren zu können, benötigen Sie zunächst eine Geschichte, die Sie verkaufen können. Finden Sie eine ausbildungsrelevante Besonderheit in Ihrem Unternehmen, die andere spannend, neu und beeindruckend finden.

Welche Geschichten eignen sich für einen Medienbeitrag?

Medien sind auf der Suche nach etwas ‚Neuem', das zugleich in Zusammenhang mit den aktuell diskutierten Themen steht. Ausbildung an sich ist bereits ein solches Thema, das z. B. im Kontext von Jugendarbeitslosigkeit, demografischem Wandel und Fachkräftemangel einen vergleichsweise hohen Stellenwert in der öffentlichen Diskussion einnimmt. Sie müssen nur ein bisschen einfallsreich werden und eine Besonderheit in Ihrem Unternehmen finden, um hierüber zu berichten. Einige Beispiele sind:
- Einer Ihrer Azubis hat ein paar Wochen in einem ausländischen Unternehmen gelernt. Nach seiner Rückkehr hat er nicht nur Aufregendes zu berichten, sondern er hat auch ein paar neue Kompetenzen mitgebracht, von denen das Unternehmen sehr konkret profitieren kann.
- Ihre besten Azubis unterstützen im Rahmen von Patenschaften neue Auszubildende und helfen ihnen bei der Eingewöhnung ins Unternehmen. Die Abbruchquote Ihrer Auszubildenden hat sich seither verringert.
- Sie haben einem ‚schwierigen' Jugendlichen einen Ausbildungsplatz angeboten, der vielleicht keinen Schulabschluss besitzt oder bereits von Obdachlosigkeit betroffen war. Dieser Jugendliche entwickelt sich nunmehr hervorragend, erbringt gute Leistungen und ist ein wertvoller Mitarbeiter für das Unternehmen geworden.
- Sie bilden eher ungewöhnliche Zielgruppen wie Studienabbrecher/-innen, junge Eltern oder älteren Personen aus und berichten über Ihre Motive, wie Sie zu diesen Azubis fanden und welche Erfahrungen Sie mittlerweile mit ihnen gemacht haben.
- Sie bieten einem jungen Flüchtling ein Praktikum oder eine Ausbildung an und schildern, welche Herausforderungen und positiven Erlebnisse dies für Ihr Unternehmen bedeutet.
- Sie sind in einer weniger attraktiven Branche tätig und berichten über Ihr Rezept, wie Sie trotzdem immer unter den Besten neue Auszubildende aussuchen können.

- Sie bilden zum ersten Mal einen jungen Menschen aus und beschreiben das Abenteuer „Ausbildung“: Was hat Sie zur Ausbildung bewogen? Was mussten Sie tun, um Ausbildungsbetrieb zu werden? Was haben Sie seither gelernt, welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Und hat sich das Abenteuer für Sie gelohnt?

- Wenn es Ihnen schwerfällt, eine solche Geschichte in Ihrem Unternehmen auszumachen, dann produzieren Sie eine! Überlegen Sie, mit welchem ausbildungsrelevanten Highlight sie punkten könnten, und setzen Sie es um. Anschließend wird es Ihnen leicht fallen, hierüber zu berichten.
- Treten Sie mit Vertreter/-innen der (lokalen) Presse oder dem (regionalen) Fernsehen in Kontakt und bieten Sie Ihre Geschichte an. Geben Sie nicht nach dem ersten gescheiterten Versuch auf; ist Ihre Geschichte gut, werden Sie Abnehmer/-innen finden.

3.4.1.7 Soziale Medien

Mit jungen Menschen über soziale Medien in Kontakt zu kommen, ist ein naheliegender Gedanke. Denn hier sind fast alle Jugendlichen täglich ‚unterwegs‘. Xing, Facebook, Youtube oder Twitter eignen sich daher, um Ausbildungsangebote öffentlich zu machen, auf Veranstaltungen wie Betriebsbesichtigungen hinzuweisen oder vielleicht auch auf Auszeichnungen als Ausbildungsbetrieb aufmerksam zu machen. Auch bieten sie gute zusätzliche Verlinkungsmöglichkeiten, insbesondere zur Unternehmenshomepage und dort präsentierten Neuigkeiten.

Als Rekrutierungsinstrument können soziale Medien oft ähnlich wie Ausbildungsblogs genutzt werden. So besteht auch hier die Möglichkeit, mithilfe von Fotos und Videos interessante und lebhafte Einblicke in die betriebliche Ausbildung zu geben. Über die Interaktionsfunktionen können Ausbildungsinteressierte auch direkt – auf unkomplizierte, informelle Weise – mit dem Unternehmen und ggf. seinen Auszubildenden in Kontakt treten.

Und so geht’s:

- Finden Sie ein soziales Netzwerk, das Ihre Zielgruppe am besten erreicht. Recherchieren Sie die jeweiligen Vor- und Nachteile und treffen Sie vor diesem Hintergrund eine Entscheidung.
- Bei der Etablierung gehen Sie ähnlich vor wie bei einem Ausbildungsblog: Richten Sie ein Konto ein, erstellen Sie Ihr Unternehmensprofil und legen Sie Verantwortlichkeiten sowie Vorgehen fest. Beziehen Sie unbedingt Ihre Auszubildenden ein. Bestimmen Sie Standards und Regeln. Schulen Sie die verantwortlichen Personen im professionellen Umgang mit sozialen Medien und sensibilisieren Sie sie für mögliche Risiken. Für diese Aufgaben stellt Ihnen das Internet zahlreiche Anleitungen und Schulungsmöglichkeiten zur Verfügung.
- Bestimmen Sie die Themenbandbreite und konkreten Inhalte. Zu möglichen Themen orientieren Sie sich an Kap. 3.4.1.2 „Ausbildungsblog“. Selbstverständlich veröffentlichen Sie hier aktuelle Ausschreibungen für Ausbildungsplätze.
- Überlegen Sie, wie Sie das Netzwerk öffentlich bekannt machen, um es auf- und ausbauen bzw. möglichst viele Kontakte, „Freunde“, „Follower“ oder „Likes“ zu bekommen.
- Grundsätzlich macht die Nutzung von sozialen Medien nur dann Sinn, wenn sie regelmäßig gepflegt und aktualisiert werden sowie optisch ansprechend gestaltet sind. Planen Sie hierfür ausreichende Ressourcen ein.

3.4.1.8 Telefon-Hotline

Telefon-Hotlines, die auch zu ungewöhnlichen Tageszeiten bedient werden, sind eine Option, um bestmöglich für Ausbildungsinteressierte erreichbar zu sein. Denn diese werden nicht nur zu üblichen Bürozeiten auf freie Ausbildungsstellen aufmerksam, sondern surfen z. B. auch nachts im Internet und haben Fragen zu ausbildungsrelevanten Themen. Mittels einer Telefon-Hotline können Unternehmen einen hervorragenden Service anbieten, der Anrufer/-innen unmittelbar und ggf. auch noch nach Feierabend für Fragen zur Verfügung steht. Die Angabe einer entsprechenden

Telefonnummer im Kontext der Stellenanzeige bzw. auf der Karrierewebseite genügt. Nach Dienstschluss wird das Telefon ggf. auf das Handy einer verantwortlichen Person umgestellt.

3.4.1.9 Ausbildungskampagnen

Große Unternehmen starten heutzutage eigene Ausbildungskampagnen. Für KMU besteht die Möglichkeit, sich bereits bestehenden Ausbildungskampagnen anzuschließen. Viele regionale Arbeitgeberverbände sowie Bundesverbände diverser Wirtschaftsbranchen führen solche Kampagnen für ihre Mitgliedsunternehmen durch. Ihr Ziel ist es, die jeweilige Wirtschaftsbranche (und -region) sowie deren Berufsbilder und Unternehmen bei potenziellen Ausbildungsplatzbewerber/-innen bekannt und attraktiv zu machen, um sie für eine Berufsausbildung in einem Mitgliedsunternehmen zu gewinnen. Mitgliedsunternehmen können sich hier ohne zusätzliche Kosten und großen Aufwand beteiligen.

Und so geht's:

- Recherchieren Sie passende Ausbildungsinitiativen und werden Sie Mitglied ihrer Träger.
- Nutzen Sie die oft vielfältigen Möglichkeiten dieser Kampagnen und erhalten Sie so kostenfrei Unterstützung für die Rekrutierung von Auszubildenden.

Wie helfen Ihnen Ausbildungskampagnen bei der Azubi-Rekrutierung?

- Ausbildungskampagnen sind stets mit attraktiven Online-Auftritten verbunden. Sie können sich mit der entsprechenden Webseite verlinken und locken so Ausbildungsinteressierte auf Ihre eigene Homepage.
- Die Kampagnen-Homepages bieten vielfältige, in hohem Maße professionell aufbereitete Informationen, z. B. zu den entsprechenden Branchen und Berufen sowie zu Karrierewegen, sie liefern Erfolgsgeschichten und Berichte über den Arbeitsalltag, und sie stellen Weiterbildungsmöglichkeiten vor. Viele bieten Bewerbungstipps, manche auch Berufsorientierungstests für Jugendliche. Dabei bedienen sie attraktive Formate wie Videos und Clips. Einige bieten Chat-Funktionen an. Als Unternehmen machen Sie von diesen umfänglichen Angeboten leicht Gebrauch, indem Sie sich mit diesen Informationen verlinken und sie so potenziellen Bewerber/-innen zur Verfügung stellen.
- Ein typisches Angebot sind Stellenbörsen, in denen Sie Ihre freien Ausbildungsplätze inserieren oder auch selbst nach passenden Azubis und Praktikant/-innen suchen können.
- Fast immer werden Ihnen Werbematerialien zur Verfügung gestellt.
- Z. T. vertreten Sie Ausbildungskampagnen auf Jugend- und Ausbildungsmessen.
- Einige Kampagnen pflegen Schulkooperationen, die Sie für eigene Veranstaltungen zur Berufsorientierung nutzen können, etwa für Akquisitions-Veranstaltungen in Schulen. Z. T. bestehen weitere Kooperationen, etwa zu Jugendzeitungen oder Sportverbänden.
- Besonders engagierte Kampagnen bieten spezielle Dienstleistungen an, z. B. für die Ansprache von Jugendlichen geschulte Teams, die Sie für Tage des offenen Unternehmens oder Messeauftritte buchen können.

3.4.1.10 Wettbewerbe

Ein Instrument, das sowohl bei Jugendlichen also auch bei anderen Zielgruppen wie Eltern oder Lehrer/-innen für Aufmerksamkeit sorgt, sind erfolgreiche Teilnahmen an Wettbewerben „Bester Ausbildungsbetrieb". Auch Auszeichnungen in „Bester Auszubildender" oder „Bester Praktikant" lassen Unternehmen in gutem Licht erscheinen. Wettbewerbe werden regelmäßig z. B. von Kammern, Gewerkschaften, Landesbehörden oder Verbänden ausgeschrieben. Häufig richten sie sich an bestimmte Regionen, Branchen oder Unternehmensgrößen. Die Auszeichnung ist nicht nur mit einem Preis verbunden, sondern v. a. mit einem hohen Maß an Öffentlichkeit: Medien berichten, Ausbildungsportale und Jobbörsen veröffentlichen die Gewinner usw.

Und so geht's:

- Recherchieren Sie relevante Wettbewerbe. Für die Teilnahme werden Sie von anderen vorgeschlagen – oder Sie bewerben sich selbst.
- Selbstverständlich sollten Sie ein überdurchschnittliches Ausbildungsengagement nachweisen können. Ausgezeichnete Rahmenbedingungen und Betreuung, besondere Azubi-Projekte, regelmäßige Ausbildungsstandkontrollen, Maßnahmen zur Förderung von leistungsschwächeren oder leistungsstarken Auszubildenden, aktive Schulpartnerschaften, Schulungsangebote für Ausbilder/-innen oder gute Übernahmeperspektiven nach der Ausbildung – all dies sind Faktoren, mit denen Sie punkten können. Auch überzeugen Sie mit guten Ergebnissen wie einer hohen Ausbildungsquote.

3.4.2 Veranstaltungen

Für zahlreiche Veranstaltungsformate sind Sie darauf angewiesen, in größerem Umfang Zugang zu Jugendlichen zu gewinnen. Nutzen Sie hierfür z. B. **Schulkooperationen** und lesen Sie → Kap. 3.4.5.1.

GRAFIK 14
Übersicht Akquise-Instrumente, Veranstaltungen

3.4.2.1 Tag des offenen Unternehmens

Bei einem Tag des offenen Unternehmens – oder ähnlichen Formaten wie dem Tag der offenen Tür, dem Tag der Ausbildung oder dem Betriebserkundungstag – werden junge Menschen ins Unternehmen eingeladen. Vor Ort erhalten sie praxisnahe Einblicke, um Unternehmen und Ausbildungsberufe kennenzulernen. Ein Tag des offenen Unternehmens bietet Vorteile für beide Seiten: Unternehmen kommen in direkten Kontakt zu potenziellen Auszubildenden und können sie für eine Ausbildung begeistern; junge Menschen können sich unverbindlich informieren und erhalten in der realen Arbeitsumgebung ein klares Bild über den Betrieb.

Und so geht's:

- Überdenken Sie zunächst, für wen genau Sie die Veranstaltung ausrichten wollen. Jugendliche, die sich ein Jahr vor dem Schulabschluss und damit in der Hochphase der Berufsorientierung befinden, sind eine naheliegende Zielgruppe. Der Tag des offenen Unternehmens kann aber auch an jüngere Schüler/-innen und sogar Kinder, etwa aus lokalen Kindergärten, gerichtet werden. Weitere geeignete Zielgruppen sind Eltern, Schulleiter/-innen und Lehrer/-innen allgemeinbildender Schulen oder Berufsschullehrer/-innen, denen auf diesem Wege Unternehmen und Berufsbilder nahegebracht werden.
- Stimmen Sie Umfang, Format und Inhalte der Veranstaltung auf die spezifischen Interessen und Erwartungen Ihrer Zielgruppen ab. Erkundigen Sie sich vorab über die jeweiligen Anliegen und gestalten Sie die Veranstaltung entsprechend. Kürzere Formate können ebenso geeignet sein wie ganztätige Events mit mehreren Programmpunkten.

- Ein Tag des offenen Unternehmens sollte so gestaltet sein, dass er bei den Besucher/-innen nachhaltig einen positiven Eindruck hinterlässt. Die organisatorische und inhaltliche Gestaltung der Veranstaltung ist hierbei von größter Bedeutung.

Wie kann der Tag des offenen Unternehmens gestaltet werden?

Prinzipiell sind die Gestaltungsspielräume groß. Das nachstehende Beispiel stellt einen Ideenpool für eine ganztägige Veranstaltung dar, die sich an Schüler/-innen in der aktiven Phase der Berufsorientierung richtet.

Begrüßung
- Begrüßen Sie die Besucher/-innen formell, möglichst durch die Geschäftsführung.

Kennenlernen des Unternehmens
- Führen Sie kurz ins Unternehmen ein: seine Geschichte, Aufbau, Produkte, Standortfaktoren etc. Präsentieren Sie hier Ihr Unternehmen von der besten Seite und stellen Sie seine Vorzüge heraus.
- Führen Sie die Besucher/-innen durch das Unternehmen, besichtigen Sie die Arbeitsräume und gewähren Sie Einblicke in Arbeitsbereiche und Tätigkeiten Ihres Unternehmens. Gestatten Sie den Besucher/-innen, Ihrem Personal bei der Arbeit über die Schulter zu schauen. Verschaffen Sie dabei den Besucher/-innen einen Überblick über das Ganze. Je komplexer und vielfältiger Ihre Arbeitsbereiche sind, umso wichtiger ist es jedoch auch, die Besucher/-innen nicht mit einer Flut von Einzelinformationen zu überfordern. Werden Sie stattdessen konkret und veranschaulichen Sie an einem Beispiel, wie etwa ein bestimmtes Produkt von Anfang bis Ende hergestellt wird. Zeigen Sie den Besucher/-innen, was spannend und attraktiv an der Arbeit in Ihrem Unternehmen ist.

Informationen zur Ausbildung vermitteln
- Geben Sie den Besucher/-innen die Möglichkeit, alles über Ihre Ausbildung zu erfahren. In Gesprächen mit Ausbilder/-innen und Auszubildenden lernen die Besucher/-innen z. B. mehr über Ihre Ausbildungsberufe, Karriere- und Verdienstmöglichkeiten, Ihr Bewerbungs- und Auswahlverfahren, Ihre Anforderungen und Erwartungen oder vorhandene Praktikumsangebote.

Praktische Aufgaben
- Geben Sie Ihren Besucher/-innen die Möglichkeit, sich praktisch zu erproben. Geeignet ist hier die Übertragung möglichst realistischer Aufgaben aus Ihrem Arbeitsalltag. Verpassen Sie nicht die Chance, Ihren Besucher/-innen ein Erfolgserlebnis zu verschaffen. Lassen Sie z. B. die Besucher/-innen ein kleines Produkt erstellen oder eine typische Dienstleistung erbringen – und geben Sie ihnen die Chance, ihre Ergebnisse zu präsentieren. Geben Sie ihnen hierzu positives Feedback.

Bewerbungstraining
- Zusätzliche Angebote können einen besonderen Mehrwert für Ihre Besucher/-innen bieten. Hierzu zählen etwa Bewerbungsmappen-Checks, Bewerbungstrainings (z. B. simulierte Vorstellungsgespräche) oder die Durchführung von Einstellungs-und Eignungstests.

Wissen vermitteln
- Kleine Seminare oder Schnupperkurse zu branchenüblichen Tätigkeiten können den Besucher/-innen Ihr Berufsfeld näher bringen. Sprechen Sie z. B. über korrektes Telefonieren oder Kundenbetreuung, demonstrieren Sie am PC, wie Materialbestellung funktioniert, oder führen Sie die Besucher/-innen in die Funktionsweise einer Ihrer Maschinen ein.

- Vorträge zu Themen rund um Wirtschaft und Unternehmensführung erfüllen einen ähnlichen Zweck. Sprechen Sie etwa über die Organisation im Unternehmen, Aufgaben in einem Handwerksbetrieb, Fließbandarbeit etc.
- Sie sind ein Forschungsunternehmen? Dann lassen Sie sich die Chance nicht nehmen, die Besucher/-innen zu einem einfachen Experiment anzuleiten.

Abschluss

- Ein Quiz zur Überprüfung des neuen Wissens rundet die Veranstaltung ab.
- Geben Sie die Möglichkeit zu einem abschließenden Gespräch bzw. einer Frage-Antwort-Runde. Stellen Sie sicher, dass alle offenen Punkte geklärt wurden. Teilen Sie den Besucher/-innen mit, was sie als Nächstes tun können, wenn sie sich für eine Ausbildung in Ihrem Unternehmen interessieren und kommunizieren Sie Kontaktpersonen.

- Idealerweise bestimmen Sie einen regelmäßigen Termin im Jahr, an dem der Tag des offenen Unternehmens stattfindet. Ein geeigneter Zeitpunkt für Schüler/-innen ist kurz vor oder kurz nach den Sommerferien.

3.4.2.2 Betriebsbesichtigungen

Betriebsbesichtigungen als ressourcenschonende Alternative zum Tag des offenen Unternehmens sind ebenfalls ein geeignetes Instrument, um sich jungen Menschen vorzustellen und diese für eine Ausbildung im Unternehmen zu gewinnen.

Und so geht's:

- Bei der Organisation gehen Sie ganz ähnlich vor wie bei einem Tag des offenen Unternehmens, beschränken sich dabei aber auf das Element der Betriebsbesichtigung. Führen Sie die Besucher/-innen durch verschiedene Abteilungen Ihres Unternehmens, und erklären Sie Ihren Arbeitsalltag. Fokussieren Sie auf solche Abteilungen, in denen Sie Ausbildungsplätze anbieten. Beenden Sie die Veranstaltung mit einem Gespräch und weisen Sie auf Ihre Ausbildungsmöglichkeiten hin.
- Ggf. binden Sie auch Lehrer/-innen aktiv in die Betriebsbesichtigung ein und bitten diese um eine Nachbearbeitung im Rahmen des Schulunterrichts.

3.4.2.3 Vorträge & Seminare

Sinnvolle Ergänzungen zu anderen Rekrutierungsinstrumenten sind Vorträge oder Seminare, also Formate von eher theoretischer Natur. Hierzu werden junge Menschen für ein oder zwei Stunden ins Unternehmen eingeladen, wo sie einen Input zu einem relevanten Thema erhalten und anschließend Diskussionsmöglichkeiten haben. Unternehmen haben hier die Chance, sich als Ausbildungsbetrieb zu präsentieren, der jungen Menschen auch einmal ganz besondere Angebote macht.

Und so geht's:

- Der Erfolg einer solchen Veranstaltung hängt wesentlich vom Thema ab. Finden Sie einen Gegenstand, der nicht nur in irgendeinem Bezug zu Ihrem Unternehmen steht, sondern v. a. auch bei der jugendlichen Zielgruppe auf Interesse stößt. Dies können Themen sein, die explizit Inhalte Ihrer unternehmerischen Tätigkeiten aufnehmen. Z. B. können Sie erklären, wie bei Ihnen ein besonders interessantes Produkt entsteht, welche Herausforderungen dabei bestehen und wo es später eingesetzt wird. Sinnvoll sind auch allgemeinere, z. B. Bewerbungs- und Karrierethemen. Für Jugendliche ist es etwa interessant zu lernen, worauf es heutzutage Unternehmen bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen am meisten ankommt, was von ihnen in der Ausbildungs- und Arbeitswelt erwartet wird oder wie sich besonderer Einsatz für die Entwicklung der Karriere lohnt.

3.4.2.4 Unterricht an Schulen

Alternativ können Vorträge und Seminare auch direkt in der Schule angeboten werden. Häufig sind sie dann Teil von Unterrichtssequenzen, die nach Absprache durch das Unternehmen mitgestaltet werden. Unternehmensnahe Fächer wie Informatik, Naturwissenschaften oder Wirtschaftslehre eignen sich hierfür besonders.

Und so geht's:

- Wählen Sie in Absprache mit der Lehrkraft ein unternehmensrelevantes Unterrichtsthema. Der Mehrwert Ihres Inputs beruht auf Ihrer unternehmerischen Perspektive und Ihrer Praxisnähe – weshalb Sie Ihr Thema unbedingt anschaulich und mit hohem Praxisbezug darstellen sollten. So kann z. B. ein Malermeister im Mathematikunterricht zeigen, wie man Flächen und die richtige Farbmenge für eine Wohnung berechnet. Nutzen Sie im Vorfeld die Kompetenzen der Lehrkraft, um geeignete Inhalte und Darstellungsformen zu finden.

3.4.2.5 Ausbildungsmessen

Jedes Jahr werden in allen Regionen Deutschlands mehrere Ausbildungs- und Karrieremessen durchgeführt. Hier können sich Unternehmen mit eigenen Informationsständen als attraktive Ausbildungsbetriebe präsentieren. Messen bieten den Vorteil, dass sie Kontakte nicht nur mit einer großen Anzahl an Jugendlichen gestatten, sondern häufig auch mit Lehrer/-innen und Eltern.

Und so geht's:

- Recherchieren Sie nach passenden regionalen Ausbildungs- und Karrieremessen oder nach branchenspezifischen Messen, und melden Sie sich an. Prüfen Sie, welche Veranstaltungen für Sie am erfolgversprechendsten sind und ein attraktives Rahmenprogramm bieten.
- Planen Sie Ihre Teilnahme langfristig. Nutzen Sie hierfür auch die Unterstützungsleistungen, die viele Messeveranstalter anbieten.
- Vergegenwärtigen Sie sich Ihre Zielstellungen. Hierzu können zählen:
  - Gewinnung von Auszubildenden
  - ein besseres Verständnis über die Erwartungen junger Menschen bezüglich Ausbildung gewinnen
  - Aufklärung von Multiplikator/-innen (Lehrer/-innen, Eltern) über Attraktivität von Ausbildung bzw. über Berufsbilder
  - Aufbau von Schulkooperationen initiieren
  - Überblick über Aktivitäten der Konkurrenz gewinnen (Marktanalyse)
  - Image und Bekanntheitsgrad des Unternehmens steigern

  Konzipieren Sie Ihren Messeauftritt gemäß Ihren Zielstellungen.
- Hinsichtlich der Bewerbung Ihres Standes verlassen Sie sich nicht allein auf den Messeveranstalter, sondern sorgen selbst für Öffentlichkeit. Ihre Konkurrenz präsentiert sich ebenfalls auf der Messe und Sie müssen Maßnahmen treffen, um bei Ihrer Zielgruppe aufzufallen. Nutzen Sie alle Möglichkeiten Ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Informieren Sie relevante Personen darüber, wo sich Ihr Messestand befindet, und laden Sie sie ein.
- Der Messeerfolg hängt wesentlich davon ab, wie gut es Ihnen gelingt, mit der Zielgruppe in Kontakt zu kommen. Jugendliche sind oft gehemmt, Unternehmen direkt anzusprechen. Finden Sie daher Wege, auf die Jugendlichen zuzugehen.
- Berücksichtigen Sie diese Aufgabe bei Ihrer Standgestaltung. Erlauben Sie ausreichend Raum mit vielen Gesprächsmöglichkeiten. Eine kreative Gestaltung sorgt für Aufmerksamkeit bei den Besucher/-innen. Haben Sie Mut zu ausgefallenen Ideen. Vermitteln Sie Ihre Botschaften mit großen, lesbaren Zentralbotschaften. Bieten Sie Getränke und Sitzgelegenheiten an.
- Improvisation ist wichtig, um mit Jugendlichen ins Gespräch zu kommen. Bereiten Sie dennoch die Gespräche vor.

Wie gestalte ich ein Gespräch auf einer Ausbildungsmesse?

- Versuchen Sie, die Aufmerksamkeit von vorbeiströmenden Besucher/-innen zu gewinnen. Die wenigsten werden von allein an Ihrem Stand Halt machen. Dies gelingt oft nur durch aktive Ansprache. Die Herausforderung besteht darin, ungewünschte Aufdringlichkeit zu vermeiden und stattdessen Interesse zu wecken. Bereiten Sie den Auftakt von Gesprächen daher gut vor. Legen Sie vorab ein paar Aufwärm-Fragen zurecht, mit denen Sie Jugendliche ‚knacken' können. Wenn Sie hierfür keine zufriedenstellenden Ideen haben, fragen Sie Ihre Auszubildenden, wie sie gerne angesprochen würden (und wie nicht). Setzen Sie Gewinnspiele, Tombolas, Befragungen oder andere Tools ein, die die Kontaktaufnahme erleichtern. Auch Ihre Auszubildenden, die Sie zur Messe mitnehmen, können als ‚Eisbrecher' fungieren.
- Ihre Standbesucher/-innen sollten sich ohne aufdringliche Zuwendung umschauen können. Bleiben Sie aufmerksam und stehen Sie bei Fragen zur Verfügung. Nehmen Sie ein Zeichen von Interesse wahr, werden Sie sofort aktiv.
- Starten Sie stets mit offenen Fragen, die die Aufnahme des Gesprächs erlauben.
- Finden Sie in einer frühen Gesprächsphase heraus, wer Ihre Gesprächspartner/-innen sind und welche Interessen sie haben. Gehen Sie im Gespräch auf diese Interessen ein.
- Bereiten Sie sich im Vorfeld gut auf Themen vor, die Jugendliche interessieren, und platzieren Sie wichtige Informationen auch ungefragt im Gespräch. Lassen Sie Ihre Auszubildenden über den Ausbildungsalltag berichten. Haben Sie stets Informationsmaterial zur Hand, mit dem Sie Ihre Besucher/-innen ausstatten können. Ggf. geben Sie ihnen auch kleine Werbegeschenke mit auf den Weg.
- Dokumentieren Sie wichtige Gespräche in einem vorbereiteten Dokument.
- Ein wichtiges Ziel von Messen ist es, viele Kontaktadressen zu gewinnen. Stellen Sie deshalb sicher, dass interessierte Zielgruppen Ihre Visitenkarte haben und Sie ihre Kontaktdaten aufnehmen. Bleiben Sie nach der Messe unbedingt mit relevanten Personen in Kontakt.

3.4.2.6 Berufsorientierungstage

Berufsorientierungstage sind zentral organisierte, staatlich geförderte Veranstaltungen, die z. B. von Kammern, Innungen und der Bundesagentur für Arbeit durchgeführt werden. Manchmal führen auch Schulen Berufsorientierungstage durch, bei denen regionale Unternehmen willkommen sind. Berufsorientierungstage besitzen häufig das Format von Ausbildungsmessen, oft sind sie auch einem Tag des offenen Unternehmens ähnlich. Teilweise sind sie auf bestimmte Themen fokussiert; besonders populär sind der Girls' Day (eine Aktion, um Mädchen MINT-Berufe näher zu bringen) und der Boys' Day (Jungen werden Einblicke in soziale und gesundheitliche Berufe vermittelt). Berufsorientierungstage werden für einen oder auch mehrere Tage angeboten.

Während sich Berufsorientierungstage primär an Ausbildungsinteressierte richten und sie bei der Berufswahl unterstützen sollen, bieten Sie auch teilnehmenden Unternehmen eine hervorragende Plattform, um jungen Menschen ihre Ausbildungsberufe nahezubringen. Unternehmen können sich kostenfrei registrieren und davon profitieren, dass der Veranstaltungsanbieter ein attraktives Rahmenprogramm aufstellt, Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit übernimmt und die jugendlichen Besucher/-innen anwirbt. Oft erreichen sie neben den Jugendlichen auch Eltern und Lehrer/-innen.

Und so geht's:

- Berufsorientierungstage sind langfristig angekündigt. Recherchieren Sie regionale Veranstaltungen und für Ihre Zwecke geeignete Formate.
- Bereiten Sie sich langfristig vor und überlegen Sie, wie Sie die Veranstaltung im Rahmen des vorgegebenen Konzeptes gestalten wollen. Je nach Veranstaltungsformat orientieren Sie sich dabei an → Kap. 3.4.2.1 „Tag des offenen Unternehmens" und → Kap. 3.4.2.5 „Ausbildungsmessen".

3.4.3 Betriebliche Praxisangebote

GRAFIK 15
Übersicht Akquise-Instrumente, Betriebliche Praxisangebote

3.4.3.1 Betriebspraktika

Praktika im Unternehmen zählen zu den wichtigsten Instrumenten der Azubi-Rekrutierung. Sie schaffen in einzigartiger Weise Win-win-Situationen für Unternehmen und für Jugendliche in der Berufsorientierung.

Die Vorteile von Praktika für Unternehmen sind zahlreich. V. a. erlauben sie frühzeitige, intensive Kontakte zu potenziellen Auszubildenden. Im Rahmen von Praktika können Unternehmen prüfen, ob Jugendliche zu ihnen passen, wie sie sich im Arbeitsalltag bewähren, welche ausbildungsrelevanten Kompetenzen und welche Arbeitseinstellung sie besitzen. Der Eindruck, der hier gewonnen wird, ist weitaus tiefgehender als etwa der eines Schulzeugnisses. Auch Jugendliche profitieren in besonderer Weise von Praktika, da praktische Erfahrungen den besten Einblick in ein Unternehmen und das Berufsfeld geben. Von diesem Zuwachs an Klarheit profitieren auch Unternehmen – denn Jugendliche, die besser wissen, worauf sie sich mit einer Ausbildung einlassen, brechen seltener ab.

Welche Arten von Praktika gibt es?

Die typische Form des Praktikums sind **Schülerpraktika** für Schüler/-innen allgemeinbildender Schulen. Sie dauern mindestens eine, oft mehrere Wochen. Häufig werden sie als Pflichtpraktika absolviert, die für Schüler/-innen zum Zweck der Berufsorientierung in vielen Schulgesetzen der Länder vorgesehen sind. Sie finden im Rahmen der regulären Schulzeit statt. Daneben gibt es Praktika, die von Schüler/-innen in Eigeninitiative aufgenommen werden und auch den Charakter von Ferienjobs haben können.

Besondere Formen von Praktika richten sich an ausbildungsinteressierte Schulabgänger/-innen, die noch keinen Ausbildungsplatz gefunden haben oder nicht die erforderliche Ausbildungsreife besitzen. Nach dem betrieblichen Praktikum sollen sie im Idealfall eine duale Berufsausbildung beginnen. Für diese Zielgruppe gibt es Angebote der betrieblichen Berufsorientierung, die durch Kammern, die Bundesagentur für Arbeit oder Bildungsträger unterstützt werden können. Hierzu zählen insbesondere:

- Die **Einstiegsqualifizierung EQ** (bzw. EQ Plus) richtet sich an Jugendliche, die keinen Ausbildungsplatz gefunden haben. Im Rahmen des Programms absolvieren sie ein sechs- bis zwölfmonatiges Betriebspraktikum, das sie auf einen konkreten Ausbildungsberuf vorbereitet. Bei Übernahme in Ausbildung kann die reguläre Ausbildungsdauer verkürzt werden.
- **Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen BvB** (bzw. BvB-Pro) der Bundesagentur für Arbeit richten sich an Jugendliche, die noch nicht über die erforderliche Ausbildungsreife verfügen. Die Jugendlichen verbringen maximal die Hälfte der Zeit im Unternehmen, um sich auf eine Ausbildung vorzubereiten. Daneben werden fachliches Know-how und soziale Kompetenzen durch einen Bildungsträger vermittelt.
- Das duale oder kooperative **Berufsgrundbildungsjahr** (**BGJ**) richtet sich an ausbildungsreife Schulabgänger/-innen mit Schulabschluss, die keinen Ausbildungsplatz gefunden haben. Sie besuchen eine Berufsschule und arbeiten an mehreren Wochentagen im Unternehmen. Ziel ist die Vorbereitung auf einen konkreten Ausbildungsberuf. Es besteht die Möglichkeit, die Jugendlichen direkt ins zweite Ausbildungsjahr zu übernehmen.

Und so geht's:

- Bestimmen Sie, für wen genau Sie Praktika anbieten wollen und gestalten Sie den Praktikumsplan gemäß den Eigenschaften Ihrer Zielgruppe.
- Erstellen Sie einen Praktikumsplan. Je detaillierter Sie dabei die Aktivitäten jedes Praktikumstages bzw. – bei längeren Praktika – jeder Praktikumsphase planen, umso besser. Besprechen Sie den Praktikumsplan mit Ihren Praktikant/-innen am ersten Tag.

Wie sieht ein Praktikumsplan für ein Schülerpraktikum aus?

Ein Praktikumsplan umfasst verschiedene Elemente, die vor Praktikumsbeginn geregelt werden müssen.

Praktikumsablauf

- Klären Sie zunächst organisatorische Aspekte. Bestimmen Sie die Dauer der Praktika. Bestimmen Sie die Anzahl der Praktikant/-innen, die Sie zu einem Zeitpunkt und insgesamt übers Jahr beschäftigen können. Überprüfen Sie, welche Arbeitsplätze und -instrumente Sie zur Verfügung stellen können. Legen Sie Mitarbeiter/-innen fest, die die Praktikantenbetreuung übernehmen.
- Bestimmen Sie den Ablauf des Praktikums. Beginnen Sie das Praktikum mit einer Einführungsphase. Stellen Sie hier das Unternehmen und relevante Personen vor und besichtigen Sie gemeinsam den Betrieb. Erläutern Sie Verhaltensregeln und Sicherheitsbestimmungen. Schließen Sie das Praktikum mit einer Auswertungsphase ab. Geben Sie hier den Praktikant/-innen Feedback über ihre Leistungen.

Praktikumsinhalte

- Legen Sie die Aktivitäten und Tätigkeiten fest, die während des Praktikums absolviert werden. Diese sollten sich grundsätzlich an den Inhalten einer Ausbildung bei Ihnen orientieren. Praktikant/-innen erhalten so die Möglichkeit, sich an ‚realen' Aufgaben zu erproben, mit denen sie auch in frühen Ausbildungsphasen konfrontiert wären. So – und nur so – finden Sie heraus, welche Praktikant/-innen für eine Ausbildung bei Ihnen geeignet wären.
- Auch sollten die Aufgaben so gestaltet sein, dass sie den Praktikant/-innen einen breiten Einblick in das Unternehmen und seine Arbeitsbereiche erlauben. Denn so finden die Jugendlichen heraus, ob Ihr Unternehmen ein geeigneter Ausbildungsbetrieb wäre.

Praktikumsbewertung

- Filtern Sie unter Ihren Praktikant/-innen die geeignetsten heraus. Dies sind diejenigen Jugendlichen, die Sie als Auszubildende gewinnen sollten. Bewerten Sie hierfür die Leistungen Ihrer Praktikant/-innen nach einem einheitlichen, transparenten System.
- Idealerweise legen Sie Anforderungsprofile an, die anzeigen, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten Sie sich von den Jugendlichen wünschen, die Sie als Azubis einstellen würden. Überprüfen Sie Ihre Praktikant/-innen, inwiefern die geforderten Kompetenzen vorliegen. Bewerten Sie die Leistungen der Praktikant/-innen in regelmäßigen Abständen, z. B. durch die Praktikumsbetreuer/-innen. Dokumentieren Sie die Ergebnisse.
- Fällen Sie auf dieser Basis am Praktikumsende ein Urteil über die Eignung als potenzielle Auszubildende. Geben Sie den Praktikant/-innen im Rahmen des Auswertungsgesprächs Feedback und sprechen Sie über identifizierte Stärken und Schwächen. Geben Sie ggf. den Praktikant/-innen Möglichkeiten zur Selbsteinschätzung.

Anwerbung

- Fordern Sie ausbildungsgeeignete Praktikant/-innen direkt zur Bewerbung auf. Ggf. bieten Sie den überzeugendsten Jugendlichen sofort einen Ausbildungsvertrag an. Bleiben Sie anschließend in Kontakt mit den Jugendlichen. Laden Sie sie etwa zu Betriebsveranstaltungen ein oder erneuern Sie Ihre Aufforderung zur Bewerbung. Ggf. denken Sie sich etwas Besonderes aus,

um die besten Praktikant/-innen an Ihr Unternehmen zu binden und etablieren z. B. ein Mentoren-Programm, in dessen Kontext Jugendliche bis zum Ausbildungsstart begleitet werden.

- Bei längeren Praktika sollten Sie überlegen, ob Sie die Jugendlichen zu vorbereitenden Maßnahmen, wie etwa Workshops, einladen oder sogar verpflichten wollen. Hier können Sie testen, ob die zukünftigen Praktikant/-innen auch wirklich Interesse und Motivation mitbringen. Denn ein Praktikum kostet Sie Zeit und Geld.
- Treffen Sie Vorkehrungen, dass Sie bei Ihren Praktikant/-innen einen guten Eindruck hinterlassen. Neben der professionellen Gestaltung des Praktikums ist eine angenehme Atmosphäre von größter Bedeutung. Eine Grundlage hierfür schafft die Praktikumsbetreuung, indem sie jederzeit, in fachlicher und persönlicher Hinsicht, unterstützend zur Seite steht. Integrieren Sie Ihre Praktikant/-innen auch während der Pausenzeiten.
- Stellen Sie Ihren Praktikant/-innen eine Praktikumsbescheinigung aus. Diese sollte Angaben zu Zeitraum und Dauer des Praktikums, Tätigkeiten, Arbeitsbereichen sowie den gezeigten Leistungen, Verhalten und der Arbeitseinstellung enthalten.

3.4.3.2 Schnuppertage

Schnuppertage im Unternehmen sind kurze und daher ressourcenschonende Alternativen zu Praktika. Hier können Jugendliche innerhalb weniger Tage hinter die Kulissen eines Betriebs blicken und dabei Arbeits- und Ausbildungsbedingungen kennenlernen. Schnuppertage sind häufig ein Mix aus beobachtenden und praktischen Elementen: einerseits schauen die Jugendlichen den Mitarbeiter/-innen bei der Arbeit über die Schulter, andererseits erhalten sie selbst kleine unternehmensnahe Aufgaben, an denen sie sich erproben können.

Und so geht's:

- Auch wenn Ihre Planung weniger umfänglich als für ein Praktikum sein darf, gehen Sie für die Gestaltung ähnlich vor (vgl. hierzu → Kap. 3.4.3.1). Legen Sie vorab fest, wie Sie die gemeinsamen Tage gestalten wollen und wie Sie einen ersten Eindruck über die Eignung des Jugendlichen gewinnen können. Hinterlassen Sie auch hier stets einen bestmöglichen Eindruck bei den Jugendlichen.

3.4.3.3 Projektwochen

Eine spannende Art, potenzielle Auszubildende kennenzulernen, sind Projektwochen. Diese werden gemeinsam mit Schulklassen durchgeführt und dauern eine bis mehrere Wochen. Projektwochen sind Teil des Schulunterrichts, aber Lernen findet hier auch an außerschulischen Orten wie Unternehmen statt. Die Schüler/-innen werden in dieser Zeit neben Lehrer/-innen auch von anderen Akteuren wie Unternehmen betreut. Basis hierfür ist ein Projektthema, das nicht nur zu einem Unterrichtsfach in Bezug steht, sondern auch zu den Aktivitäten des Unternehmens. Z. B. können zu einem Thema wie „Gesunde Ernährung" Landwirtschaftsbetriebe oder Unternehmen der Ernährungsindustrie viele wissenswerte Inhalte beitragen.

Während der Projektlaufzeit besuchen die Schüler/-innen das Unternehmen typischerweise regelmäßig, holen sich fachliche Inputs, beobachten Arbeitsprozesse – und legen v. a. selbst Hand an. Der Praxisbezug macht die Projektwochen zum Erfolgsrezept für die Schüler/-innen. Doch auch Unternehmen profitieren, denn Projektwochen bieten gute Möglichkeiten, sich als Ausbildungsbetrieb bekannt zu machen und in intensiven Kontakt mit Jugendlichen zu treten. Projektwochen sind eine beliebte Form des Lernens, und Unternehmen können daher leicht einen hervorragenden Eindruck bei jungen Menschen hinterlassen.

Und so geht's:

- Projektwochen werden von Schulen initiiert. Um als Unternehmen Projektpartner zu werden, bedarf es in aller Regel bereits bestehender solider Kontakte durch Schulkooperationen.
- Langfristige und gründliche Planung sind ein Muss. Ein Teil der Planung wird von den Schulen übernommen, die mit Vorstellungen und Erwartungen an Sie herantreten werden. Entwickeln Sie aber auch selbst Ideen, wie Sie das Projekt mitgestalten können. Prüfen Sie gut, welche Möglichkeiten und Ressourcen Sie haben.
- Klären Sie im Vorfeld genau Ihre Rolle und Aufgaben im Projekt. Planen Sie gemeinsam mit der Schule, welche Leistungen Sie erbringen und was die Schüler/-innen dabei lernen sollen. Organisieren Sie dann intern die erforderlichen Schritte.
- Nutzen Sie die pädagogischen Kompetenzen der Lehrkräfte und lassen Sie sich für den Umgang mit den Schüler/-innen bestmöglich beraten. Stellen Sie sicher, dass Sie immer einen schulischen Ansprechpartner haben.

3.4.4 Botschafter/-innen & Mentoring

GRAFIK 16
Übersicht Akquise-Instrumente, Botschafter/-innen & Mentoring

3.4.4.1 Ausbildungsbotschafter/-innen

Viele Instrumente zur Gewinnung von Auszubildenden sind erfolgversprechender, wenn sie unter Einbezug von Auszubildenden durchgeführt werden. Ausbildungsbotschafter/-innen – Auszubildende höherer Ausbildungsjahrgänge, die für die Repräsentation des Unternehmens in der Öffentlichkeit speziell geschult sind – können hier wunderbar genutzt werden. Sie kommen v. a. in Schulen zum Einsatz, wo sie Schüler/-innen in der Phase der Berufsorientierung ihren Ausbildungsbetrieb, das Berufsfeld sowie die Ausbildung vorstellen. Daneben sind weitere Einsatzfelder möglich. Denn gerade weil die Botschafter/-innen für den Auftritt in der Öffentlichkeit geschult werden, können sie problemlos überall dort eingesetzt werden, wo das Unternehmen in direkten Kontakt mit Zielgruppen tritt: etwa auf dem Tag des offenen Unternehmens, bei Betriebsbesichtigungen oder auf Ausbildungsmessen. Und nicht nur gegenüber Jugendlichen, sondern auch gegenüber Eltern und Lehrer/-innen können sie das Unternehmen optimal repräsentieren.

Unternehmen profitieren vom Einsatz von Ausbildungsbotschafter/-innen in zweierlei Hinsicht. Zum einen vermitteln sie aus erster Hand persönliche Erfahrungen aus dem Unternehmens- und Ausbildungsalltag und bieten detaillierte Einblicke in ihren Berufsalltag – authentisch, praxisnah und auf Augenhöhe. Zum anderen sind sie der Zielgruppe besonders nahe. Da sie dieselbe Sprache sprechen wie Schüler/-innen, sinkt für jene die Hemmschwelle, ins Gespräch zu kommen und Fragen zu stellen.

Und so geht's:

- Finden Sie Auszubildende, die für die Aufgaben von Botschafter/-innen geeignet sind und auch Interesse hieran hätten. Wählen Sie die leistungsstärksten, motiviertesten und begeisterungsfähigsten Auszubildenden. Sprechen Sie sich ggf. mit der Berufsschule ab.
- Gestalten Sie gemeinsam mit den Botschafter/-innen das Konzept für die Einsätze. Klassischerweise werden Ausbildungsbotschafter/-innen für Schulbesuche und Präsentation in Schulklassen genutzt. Prüfen Sie, welche weiteren Einsatzmöglichkeiten bestehen.

Was genau machen Ausbildungsbotschafter/-innen bei Schulbesuchen?

- Zum Einstieg stellen sich die Botschafter/-innen der Schulklasse vor. Hierbei sollten sie nicht nur auf ihren beruflichen Hintergrund abheben, sondern auch über persönliche Interessen, Hobbys, Freunde und Familie berichten. So werden sie von den Schüler/-innen eher als ihresgleichen akzeptiert.
- In der anschließenden Präsentation stellen die Botschafter/-innen ihren Beruf vor. Detailliert berichten sie über ihren Auszubildendenalltag und ihre persönlichen Erfahrungen während der Ausbildung.
- Ergänzend können auflockernde Formate zum Einsatz kommen: etwa ein Quiz, das Wissen von Schüler/-innen im betreffenden Berufsfeld testet, oder Rollenspiele, die Situationen aus dem Arbeitsalltag veranschaulichen. Alles, was das Interesse am Berufsfeld steigen kann, ist von Vorteil.
- Größeren Raum sollten die anschließenden Fragen der Schüler/-innen einnehmen. Hier stehen Botschafter/-innen als Experten und Expertinnen zum Thema Ausbildung Rede und Antwort.
- Abschließend sollten die Botschafter/-innen sicherstellen, dass die Schüler/-innen das Bewerbungsprozedere Ihres Unternehmens sowie Kontaktpersonen genau kennen.
- Während der Veranstaltung verteilen die Botschafter/-innen Informationsmaterial des Unternehmens.
- Typischerweise dauert der Einsatz ein bis zwei Unterrichtsstunden.

- Finden Sie Schulen, die Ihren Botschafter/-innen eine Plattform geben möchten. Hier sind bereits bestehende Schulkooperationen ein naheliegender Weg. Bestehen solche Kooperationen nicht, sprechen Sie Schulen in Ihrer Region an und gewinnen Sie sie für Ihr Vorhaben. Informieren Sie sich bei Ihrer zuständigen Kammer, ob sie das Modell der Ausbildungsbotschafter/-innen unterstützt und Schulkontakte herstellen kann.
- Bereiten Sie die Botschafter/-innen systematisch auf ihre Aufgaben vor. Auf professionellen Schulungen sollten sie in Kommunikations-, Präsentations- und Moderationstechniken fit gemacht werden. Auch sollten sie in allen Fragen rund um Ausbildung geschult werden, um adäquat Rede und Antwort stehen zu können. Holen Sie sich hierfür ggf. externe Unterstützung. Auch Kammern bieten teilweise kostenlose Schulungen für Ausbildungsbotschafter/-innen an.
- Bei der Ausgestaltung der Auftritte lassen Sie die Auszubildenden ihre eigenen Ideen entwickeln und geben Sie viel Spielraum für kreative Formate, die nicht nur informativ, sondern auch unterhaltsam sind. Ihre Azubis wissen am besten, was die jugendliche Zielgruppe attraktiv finden wird.
- Unterstützen Sie Ihre Botschafter/-innen fortlaufend. Proben Sie gemeinsam mit ihnen die Präsentationen und fragen Sie sie im Anschluss nach dem Verlauf und Erfolg eines Einsatzes. Stehen Sie ihnen jederzeit mit Rat und Tat zur Seite.
- Schaffen Sie attraktive Rahmenbedingungen für Ihre Botschafter/-innen. Stellen Sie die Botschafter/-innen während ihres Einsatzes von der Arbeit frei und kommen Sie für alle Kosten auf. Zeigen Sie Ihre besondere Wertschätzung, zertifizieren Sie die Teilnahme an der Schulung sowie ihr ehrenamtliches Engagement; ggf. zahlen Sie auch einen Bonus.

3.4.4.2 Schülermentoring

Im Mentoring wird das Wissen einer erfahrenen Person an eine unerfahrene Person weitergegeben. Eingesetzt als Rekrutierungsinstrument für zukünftige Auszubildende funktioniert es so, dass ein Unternehmensmitglied die Mentorenschaft für einen Jugendlichen übernimmt. Die jungen Mentees werden – häufig über den Zeitraum eines ganzen Jahres – eins zu eins betreut und profitieren ggf. von weiteren Angeboten des Mentoring-Programms. Während das Mentoring für die Schüler/-innen eine besonders intensive Berufsvorbereitung darstellt, ist es für Unternehmen ein idealer Weg, um zukünftige Auszubildende für ein Berufsfeld zu begeistern, sie gezielt auf die Ausbildung vorzubereiten – und sie frühzeitig an das Unternehmen zu binden.

Und so geht's:

- Recherchieren Sie, ob in Ihrer Region bzw. Ihrer Branche bereits ein Mentoring-Programm besteht, dem Sie sich anschließen können. Existiert kein geeignetes Programm, bauen Sie selbst eines auf: entweder nur für Ihr eigenes Unternehmen oder gemeinsam in Kooperation mit anderen regionalen Unternehmen Ihrer Branche.
- Gestalten Sie Ihr Mentoring-Programm. Generell können Programme ganz unterschiedliche Angebote machen und es hängt von Ihren Zielstellungen ab, welche Inhalte Sie aufnehmen.

Was kann ich im Schülermentoring machen?

Geeignete Formate des Schülermentorings sind z. B.:

- Erfahrungsaustausch und Beratung zwischen Mentor/-in und Mentee
- Wissensvermittlung, z. B. in Form von Seminaren oder Vorträgen zu Fachthemen oder auch Bewerbungsfragen
- Praxisangebote im Unternehmen, z. B. in Form von Workshops oder Praktika
- Schnupperunterricht an der Berufsschule
- Kompetenzfeststellung und Persönlichkeitstests
- Herstellung des Zugangs zu beruflichen Netzwerken

- Finden Sie geeignete Mentor/-innen in Ihrem Unternehmen. Je nach Gestaltung Ihres Mentoring-Programms könnte es sich dabei um besonders kompetente Fachkräfte oder auch um begeisterungsfähige Auszubildende handeln. Gewinnen Sie diese, indem Sie den Nutzen des Programms für alle Parteien herausstellen. Bauen Sie darauf, dass die Übernahme einer Mentorenrolle auch eine Auszeichnung darstellt, da man sie nur den Besten zutraut. Bereiten Sie die Mentor/-innen auf ihre Aufgabe vor und schulen und fördern Sie sie im Prozess.
- Finden Sie Mentees. Schulkooperationen sind ein hervorragendes Mittel; nutzen Sie darüber hinaus alle Kanäle Ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Bitten Sie Ihre zuständige Kammer um Mithilfe.
- Organisieren Sie das Matching zwischen Mentor/-in und Mentee. Stellen Sie sicher, dass die Chemie zwischen beiden Seiten stimmt. Sympathie und Vertrauen sind die Basis des Mentorings. Wechseln Sie ggf. Mentor/-innen, wenn die Chemie zwischen beiden nicht stimmt.

3.4.5 Kooperationen & Netzwerke

GRAFIK 17
Übersicht Akquise-Instrumente, Kooperationen & Netzwerke

3.4.5.1 Schulkooperationen

In der Anwerbung von Auszubildenden sind Kooperationen mit Schulen – oder ähnliche Formate wie Patenschaften mit Schulklassen und Bildungspartnerschaften – fast unabdingbar. Kein anderes Rekrutierungsinstrument gewährleistet einen solch kontinuierlichen Zugang zu einer großen Anzahl an potenziellen Ausbildungsinteressierten. So erleichtern – oft ermöglichen – sie den Einsatz vieler anderer Rekrutierungsinstrumente, die auf dem direkten Kontakt mit Jugendlichen beruhen. Neben der primären Zielgruppe können Schulkooperationen auch Türen zu weiteren Zielgruppen wie Lehrer/-innen und Eltern öffnen.

Und so geht's:

- Wählen Sie (eine) geeignete Schule(n) in Ihrer Nähe aus. Überdenken Sie dabei den Schultyp, den Sie ansprechen wollen; eine Orientierung gibt der Schulabschluss, der zur Aufnahme der Ausbildung gefordert ist. Ziehen Sie auch Schulen in Betracht, die bestimmte Spezialisierungen – z. B. im mathematisch-naturwissenschaftlichen Bereich – anbieten und den Aufgabenfeldern Ihres Unternehmens nahekommen.
- Gewinnen Sie eine oder mehrere Schulen für eine Kooperation. Dies kann unter Umständen eine Herausforderung sein. Schulen sind zwar zentrale Akteure in der Berufsorientierung von Schüler/-innen, kommen dieser Rolle aber mit ganz unterschiedlichem Engagement nach. Nicht jede Schule ist offen für Kooperationen mit Unternehmen, und nicht jede Schule ist bereit, bestehende Kooperationen auch wirklich mit Leben zu füllen.

Wie gewinne ich engagierte Partner/-innen für Schulkooperationen?

Zugänge herstellen

- Sprechen Sie Schulen in Ihrer Nähe direkt mit Ihrem Anliegen an. Ihre erste Anlaufstelle ist die Schuldirektion.
- Nutzen Sie bereits bestehende Kontakte zu Schulen. Von diesen hat Ihr Unternehmen vielleicht mehr, als es zunächst weiß. Denken Sie an Mitarbeiter/-innen mit schulpflichtigen Kindern: Könnten diese an besonders engagierte Lehrer/-innen oder Direktor/-innen herantreten und den Weg zu einer Kooperation eröffnen? Denken Sie an Ihre Auszubildenden oder jüngeren Mitarbeiter/-innen, die bis vor wenigen Jahren selbst noch eine Schule besuchten: Können sie frühere Lehrer/-innen ansprechen und gewinnen?
- Prüfen Sie bei Ihrer örtlichen Kammer, inwiefern diese Unterstützung für Schulkooperationen anbietet.
- Auch zahlreiche regionale, öffentlich geförderte Projekte der Berufsorientierung vermitteln zwischen Unternehmen und Schulen und helfen beim Aufbau von Schulkooperationen. Recherchieren Sie diese und nehmen Sie Kontakt auf.
- Engagieren Sie sich in regionalen Netzwerken. Vielerorts bestehen Partnerschaften unterschiedlicher Akteure, die im Bereich Übergang Schule-Beruf aktiv sind. Hier sind Schulen z. T. direkt eingebunden, manchmal können Dritte einen Kontakt vermitteln.

Kooperation etablieren

- Stellen Sie beim Erstkontakt nicht nur Ihr eigenes Anliegen vor, sondern streichen Sie den Nutzen einer Partnerschaft für beide Seiten klar heraus.
- Organisieren Sie ein erstes Treffen. Klären Sie hier gemeinsam Ihre Erwartungen und Ziele. Finden Sie heraus, welche Interessen die Schule verfolgt. Machen Sie Vorschläge, welche Aktivitäten sie durchführen möchten. Vielleicht pflegt die Schule bereits andere Kooperationen mit Unternehmen und Sie können sich an existierenden Programmen orientieren. Ziehen Sie sich zurück, wenn es zu keiner Einigung kommt oder Sie auf mangelndes Interesse stoßen.
- Laden Sie in einem nächsten Schritt die schulischen Führungskräfte und Ansprechpartner/-innen in Ihr Unternehmen ein – und umgekehrt – um die gemeinsamen Möglichkeiten vor Ort genau auszuloten.
- Schließen Sie eine formale Kooperationsvereinbarung ab. Diese sollte Angaben zu festen Ansprechpartner/-innen auf beiden Seiten, geplante Aktivitäten, einzusetzende Ressourcen und vereinbarte Ziele festhalten.
- Pflegen Sie die Kooperation aktiv. Tauschen Sie sich regelmäßig aus und überprüfen Sie gemeinsam den Erfolg Ihrer Aktivitäten.

- Entwickeln Sie gemeinsam mit der Schule ein Konzept für gemeinsame Aktivitäten. Die Möglichkeiten hierbei sind äußerst vielfältig. Aktivitäten können auf ein oder zwei Maßnahmen zur Gewinnung von Auszubildenden beschränkt sein oder auch zahlreiche gemeinsame Aktionen beinhalten.

Wie gestalte ich Schulkooperationen?

Beispiele für Aktivitäten im Rahmen von Schulkooperationen sind:

- Vorträge in Schulklassen, in denen das Unternehmen und seine Berufe vorgestellt werden
- Vorträge in Schulklassen zu Bewerbungsabläufen – und worauf es Unternehmen dabei wirklich ankommt
- Schulbesuche durch Führungskräfte, die als Schulpaten und -patinnen nicht nur das Unternehmen bekannt machen, sondern zugleich nach geeigneten Nachwuchskräften Ausschau halten und diese zu weiteren Aktivitäten ins Unternehmen einladen (Betriebsbesichtigung, Bewerbungstraining etc.)
- Bewerbung eigener betriebliche Praxisangebote (wie Praktika) und Gewinnung von Teilnehmenden
- Bewerbung von Veranstaltungen zum Zweck der Auszubildenden-Akquisition (z. B. Betriebsbesichtigungen) und Gewinnung von Teilnehmenden
- Bewerbungstraining und Feedback zu Bewerbungsunterlagen von Schüler/-innen
- Mentoring von Fachkräften für Schüler/-innen
- Unterstützung von Projektwochen/Projektarbeiten mit Schulklassen
- Durchführung von Schülerwettbewerben mit Bezug zum Unternehmen (z. B. Wirtschaftsplanspiele)
- Ausschreibung kleiner Forschungsprojekte, deren Ergebnisse im Interesse des Unternehmens sind
- Lernpatenschaften, in denen Auszubildende Schüler/-innen bei unternehmensrelevanten Projekten unterstützen
- Übernahme von Patenschaften für Juniorfirmen an Schulen/Beratung von Schülerfirmen
- Beiträge und Anzeigen in Schülerzeitungen
- Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen, z. B. Ausstellungen und Ausbildungsmessen
- Gegenseitige Fortbildungen
- Sponsoring von Berufswahl-Workshops an Schulen

3.4.5.2 Netzwerke

Gemeinsam geht es besser! Auch die Gewinnung von Auszubildenden kann besser in Kooperation gelingen. Netzwerke bieten sich hier an. In vielen Regionen gibt es bereits Netzwerke, die ganz unterschiedliche Akteure mit ebenso unterschiedlichen Zielstellungen zusammenführen. Viele dieser Netzwerke behandeln auch ausbildungsrelevante Themen. Hier kommen entweder ausschließlich Ausbildungsbetriebe zusammen – oder neben Unternehmen auch andere Akteure wie Kammern, Innungen, Bildungsträger und Jugendeinrichtungen sowie Vertreter/-innen der Bundesagentur für Arbeit. Der Vorteil solcher Netzwerke liegt darin, dass die Netzwerkpartner/-innen nicht mehr einzeln, sondern gemeinsam nach außen auftreten. Synergieeffekte können so genutzt werden. Die Möglichkeiten, die solche Netzwerke bieten, sind äußerst vielfältig: Erfahrungsaustausch sowie gemeinsame – und deshalb attraktivere – Aktivitäten der Auszubildenden-Rekrutierung (etwa von mehreren Unternehmen gemeinsam angebotene Informationsveranstaltungen, Schülerpraktika oder Mentoring-Programme) sind prominente Beispiele.

Und so geht's:

- Recherchieren Sie ggf. bestehende Netzwerke und Kooperationen in Ihrer Region und prüfen Sie, inwiefern diese auch Themen wie Ausbildung und Auszubildenden-Rekrutierung abdecken. Engagieren Sie sich in einem oder mehreren als geeignet eingeschätzten Netzwerken und nutzen sie diese aktiv für die Gewinnung von Auszubildenden.
- Finden Sie kein geeignetes Netzwerk, etablieren Sie selbst eines. Gehen Sie hierfür aktiv auf Unternehmen Ihrer Region zu und finden Sie heraus, welche Unternehmen vor ähnlichen Herausforderungen bei der Gewinnung von Auszubildenden stehen. Vielleicht kennen Sie solche Unternehmen auch bereits. Gewinnen Sie unter diesen Unternehmen erste Mitglieder Ihres Netzwerks.

- Etablieren Sie ein formales Netzwerk, ggf. in Form eines Vereins. Definieren Sie gemeinsame Ziele, Aufgaben und Aktivitäten und legen Sie Rollen und Verantwortlichkeiten fest. Stellen Sie Verbindlichkeiten her.
- Betreiben Sie eine effektive Öffentlichkeitsarbeit (z. B. in Form eines Online-Auftritts), sodass andere Unternehmen auf Sie aufmerksam werden und Ihr Netzwerk wächst.
- Prüfen Sie, ob Ihr Netzwerk öffentliche Fördermittel in Anspruch nehmen kann.

3.4.5.3 Mitarbeiterempfehlungsprogramme

Über persönliche Kontakte und Netzwerke von Mitarbeiter/-innen und Auszubildenden neue Auszubildende zu gewinnen, stellt eine besonders kostengünstige Form der Rekrutierung dar. Innerhalb privater Netzwerke bestehen großartige Möglichkeiten, authentische Informationen zum Unternehmen und zu Ausbildungsstellen weiterzugeben. Mitarbeiterempfehlungsprogramme („Mitarbeiter werben Mitarbeiter“) fördern und strukturieren die Möglichkeit, Freund/-innen, Bekannte oder Verwandte zu benennen, die für das Unternehmen als potenzielle Auszubildende infrage kommen. Und sie kanalisieren Mundpropaganda gezielt zum Nutzen der Unternehmen. Mitarbeiterempfehlungsprogramme können ergänzt werden durch besondere Dienstleistungen und Angebote für die Kinder von Mitarbeiter/-innen. Spezielle Schulpraktika, Ferienprogramme oder Ferien- und Minijobs für Mitarbeiterkinder binden diese frühzeitig ans Unternehmen.

Und so geht’s:

- Richten Sie ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm ein, das auch freie Ausbildungsplätze einbezieht.
- Schaffen Sie geeignete (z. B. monetäre) Anreize, damit Ihre Mitarbeiter/-innen das Programm unterstützen. Denn grundsätzlich wird Ihr Programm nur dann erfolgreich sein, wenn es Ihren Mitarbeiter/-innen gelingt, geeignete Ausbildungskandidat/-innen zu einer Bewerbung zu motivieren. Zufriedenheit mit dem Unternehmen als Arbeitgeber ist eine Grundvoraussetzung hierfür.
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter/-innen und Auszubildenden über die Inhalte und den Ablauf des Programms. Klären Sie über verschiedene Möglichkeiten der Mitarbeiterempfehlung auf und gehen Sie dabei auch auf die Rolle sozialer Netzwerke (z. B. Xing, Facebook) ein.
- Fragen Sie direkt nach Empfehlungen für potenzielle Kandidat/-innen aus dem Bekanntenkreis. Machen Sie dabei deutlich, welchen Stellenwert das Programm in Ihrer Unternehmenskultur hat und dass regelmäßige Mitarbeiterempfehlungen ausdrücklich erwünscht sind. Stellen Sie die Vorteile heraus, die Ihre Mitarbeiter/-innen aus dem Programm ziehen können.
- Sprechen Sie besonders engagierte Mitarbeiter/-innen persönlich durch Führungskräfte an und fragen Sie in regelmäßigen Abständen nach, ob sie geeignete Kandidat/-innen für eine Ausbildungsstelle kennen.
- Überdenken Sie den Teilnehmerkreis Ihres Programms. Neben Ihren aktuellen Mitarbeiter/-innen können dies auch Ehemalige, Kunden und Kundinnen oder Lieferant/-innen sein, die als Werbeträger für Ihr Unternehmen aktiv werden können.
- Im Falle einer offenen Ausbildungsstelle informieren Sie Ihre Mitarbeiter/-innen, und geben Sie eine explizite Aufforderung zur Empfehlung. Statten Sie Ihre Mitarbeiter/-innen mit allen relevanten Informationen sowie geeigneten Materialien aus.

3.5 Rekrutierungsphase 3: Auswahl

GRAFIK 18
Auszubildenden-Rekrutierung, Phase 3 „Auswahl“

Die Auswahl von passenden Bewerber/-innen ist eine weitere, zentrale Phase der Rekrutierung von Auszubildenden. Die wesentlichen Aufgaben dieser Phase bestehen darin, mittels eines Anforderungsprofils aus einem Bewerberpool jene Kandidat/-innen zu identifizieren, die prinzipiell für die Ausbildung geeignet wären – und unter diesen jene auszuwählen, mit denen das Unternehmen schließlich zusammenarbeiten möchte. Der Auswahlprozess findet häufig in zwei Phasen statt. Zumeist auf der Basis von schriftlichen Bewerbungen wird zunächst eine Vorauswahl getroffen; anschließend findet – typischerweise auf Basis eines Direktkontaktes (Vorstellungsgespräch, Test etc.) – die Endauswahl statt.

Für den Einsatz der Auswahlinstrumente lesen Sie auch:
Wie stelle ich mich als attraktiver Ausbildungsbetrieb dar? (→ Kap. 4.1)
Wie kommuniziere ich erfolgreich mit Jugendlichen? (→ Kap. 4.4)
Wer sind die Auszubildenden der Zukunft? (→ Kap. 4.6)
Worauf kommt es bei der Auswahl wirklich an? (→ Kap. 4.7)

Tipps für die Auswahl von Auszubildenden

■ Zeigen Sie Respekt und Wertschätzung.
In der Auswahlphase erfolgt oft der erste Kontakt zwischen Unternehmen und Bewerber/-innen. Dieser Erstkontakt ist die ‚Visitenkarte‘ des Unternehmens. Respekt und Wertschätzung, die den Bewerber/-innen über den gesamten Auswahlprozess hinweg deutlich vermittelt werden, sind die Voraussetzung für den Erfolg dieser Rekrutierungsphase. Bewerber/-innen, die sich nicht ernst- und angenommen fühlen, entscheiden sich leicht für ein Konkurrenzunternehmen. Respektvoller Umgang gilt als Regel nicht nur für Kandidat/-innen, die schließlich einen Ausbildungsplatz erhalten, sondern auch für abgelehnte Bewerber/-innen. Denn auch diese berichten in ihrem Umfeld – und dazu gehören ausbildungsinteressierte Jugendliche – über ihre Erfahrungen mit Ihnen. Deshalb sollte bei Absagen auf eine individualisierte Rückmeldung, die neben den Absagegründen auch positive Aspekte der Bewerbung hervorhebt, nicht verzichtet werden.

Geben Sie den Bewerber/-innen das Gefühl, begehrt zu sein.

Gehen Sie noch einen Schritt weiter und zeigen Sie Ihren Bewerber/-innen, dass junge Fachkräfte in Ihrem Unternehmen begehrt sind – und Sie ihnen daher auch etwas bieten möchten, allen voran eine qualitativ hochwertige Ausbildung.

Gestalten Sie den ersten Eindruck positiv.

Oft sind es scheinbare Kleinigkeiten, die bei Bewerber/-innen zu Ausbildungsentscheidungen führen. Studien zeigen, dass Entscheidungen in vielen Fällen stärker aus einem Bauchgefühl heraus als rational getroffen werden. Gestalten Sie daher den Auswahlprozess bewusst so, dass er für die Bewerber/-innen zu einem angenehmen Erlebnis werden kann. Freundlichkeit und gute Atmosphäre sollten selbstverständlich sein. Bauen Sie ggf. auch unterhaltsame, spielerische Elemente in den Auswahlprozess ein. Orientieren Sie sich am Prinzip des „Recrutainment", das Rekrutierung und Entertainment zusammenführt – z. B. durch verschiedene interaktive und spielerische Prozesse, die gezielt berufliche Situationen simulieren.

Kommunizieren Sie schnell und zuverlässig.

Die junge Generation stellt hohe Anforderungen an Kundenorientierung und ist schnelle Reaktions- und Antwortzeiten gewohnt. Gestalten Sie den Auswahlprozess deshalb so, dass Sie so rasch wie möglich zu soliden Entscheidungen kommen und möglichst wenig Zeit während der einzelnen Phasen vergeht. Reagieren Sie umgehend auf einkommende Bewerbungen, laden Sie geeignete Kandidat/-innen innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens ein und geben Sie anschließend schnellstmöglich ein Feedback. Stellen Sie zudem den Bewerber/-innen über den Auswahlprozess hinweg Ansprechpersonen zur Seite.

Bieten Sie Transparenz.

Machen Sie den konkreten Ablauf des Bewerbungsverfahrens, inklusive der jeweiligen zeitlichen Fristen, gegenüber den Bewerber/-innen transparent. Kommunizieren Sie klar die Anforderungen und Kriterien an die Bewerber/-innen. So stellen Sie sicher, dass sich die jungen Ausbildungsinteressierten orientiert fühlen und den Auswahlprozess als fair erleben.

Kommunizieren Sie Auswahlentscheidungen überzeugend.

Bestätigen Sie die positive Auswahl in einer persönlichen Mitteilung. Begründen Sie, warum die Ausbildungsentscheidung so gefallen ist. Legen Sie dar, welche Stärken der Bewerber/-innen aufgefallen sind und weshalb sie für die Ausbildungsstelle besonders geeignet sind und zum Unternehmen passen.

Orientieren Sie sich am Potenzial.

Junge Menschen sind noch keine Experten und Expertinnen, sondern sie wollen bei Ihnen einen Beruf erlernen. Sie sollten daher auch nicht in erster Linie nach ihrem aktuellen ‚Können' ausgewählt werden, sondern eher nach ihren Potenzialen. Motivation und Lernbereitschaft spielen hier eine herausgehobene Bedeutung. Zielführend bei der Auswahl sind Fragen wie „Hat der/die Bewerber/-in das Potenzial, sich zu der Fachkraft zu entwickeln, die ich mir für mein Unternehmen wünsche?" Berücksichtigen Sie bei der Auswahl neben Leistungskriterien wie Schulnoten auch andere Aspekte, wie die Persönlichkeit, soziale Kompetenzen oder die Eignung für Unternehmen und Beruf.

Beziehen Sie unterschiedliche Auswahlinstrumente aufeinander.

Bei der Auswahl geeigneter Ausbildungsplatzbewerber/-innen kommen in aller Regel mehrere Instrumente zum Einsatz. Überlegen Sie sich im Vorfeld, wie Sie die Ergebnisse unterschiedlicher Auswahlinstrumente sinnvoll aufeinander abstimmen. Es ist möglich, dass verschiedene Auswahlinstrumente widersprüchliche Ergebnisse über Kandidat/-innen liefern. Überlegen Sie, wie Sie mit solchen Situationen umgehen – und welche Ergebnisse Sie wie gewichten.

Zukunftsfähige Instrumente der Auszubildenden-Auswahl

Instrumente der Auszubildenden-Auswahl sind jene Instrumente, die die Auswahl von geeigneten

Auszubildenden vorbereiten und schließlich ermöglichen. Auch hier besteht eine beträchtliche Bandbreite an möglichen Tools, die Unternehmen einsetzen können. Einige Instrumente gelten hierbei als Standard und sind Bestandteil fast jeden Auswahlverfahrens, wie schriftliche Bewerbungsunterlagen oder das Vorstellungsgespräch. Andere Instrumente kommen eher ergänzend zum Einsatz.

GRAFIK 19
Übersicht Auswahl-Instrumente

3.5.1 Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil ist ein Instrument, dessen Entwicklung am Beginn des Auswahlprozesses steht. Hier werden diejenigen Kriterien – Eigenschaften, Fähigkeiten und Kompetenzen – festgelegt, die für die Ausbildung benötigt werden und die daher geeignete Kandidat/-innen charakterisieren. Es erlaubt eine gestützte Entscheidung darüber, ob Bewerber/-innen den Anforderungen des Berufes und den betriebsspezifischen Ansprüchen entsprechen. Bewerber/-innen, die diesen Kriterien nicht genügen, scheiden aus dem Bewerbungsprozess aus.

Die Auswahlkriterien leiten sich ab aus den Aufgaben, die mit der Ausbildung und später der Berufsposition verbunden sind sowie den Rahmenbedingungen im Unternehmen. Unternehmen sollten dabei nicht nur auf schulische Abschlüsse bzw. Leistungen blicken. Vielmehr geht es auch darum, die fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen, über die die Bewerber/-innen verfügen sollten, in den Blick zu nehmen.

Das Anforderungsprofil ist das Fundament des Auswahlprozesses. Denn alle anschließend zum Einsatz kommenden Auswahlinstrumente beziehen sich hierauf. Sie gleichen ab, inwiefern die Bewerber/-innen den festgelegten Kriterien entsprechen und mithin geeignete Auszubildende wären. Umgekehrt gilt, dass alle nachfolgenden Auswahlinstrumente leicht versagen, wenn das Anforderungsprofil schlecht bzw. gar nicht erstellt wurde.

Und so geht's:

- Die Anforderungen an Auszubildende werden stark durch die Arbeitsaufgaben im jeweiligen Arbeitsbereich geprägt. Analysieren Sie daher zunächst die relevanten Aufgabenbereiche. Bestimmen Sie die typischen Arbeitsaufgaben, mit denen die Auszubildenden konfrontiert sind. Gehen Sie auch auf die spezifischen Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen (z. B. Projektteamarbeit, Kundenkontakt) ein.
- Bestimmen Sie auf dieser Basis die Anforderungskriterien, d. h. diejenigen Eigenschaften, Fähigkeiten und Kompetenzen, die notwendig sind, um die definierten Arbeitsaufgaben optimal bewältigen zu können. Je konkreter Sie hierbei werden, umso gezielter kann später der Auswahlprozess nach diesen Kriterien ausgerichtet werden. Zielstellung ist weniger, Muss-Anforderungen zu definieren, sondern das Entwicklungsziel einer idealen, zukünftigen Facharbeitskraft festzuschreiben. Dazu kann es hilfreich sein, Kompetenzbereiche festzulegen, anhand derer die konkreten Anforderungen strukturiert erfasst werden.

Welche Ausbildungsvoraussetzungen erfasse ich im Anforderungsprofil?

Schulische Voraussetzungen
z. B. Schulabschluss, Schulleistungen (in bestimmten Fächern)

Fachliche/berufliche Kompetenzen
z. B. Grundrechenarten, deutsche Sprache, naturwissenschaftliche und technische Grundlagen, Grundkenntnisse wirtschaftlicher Zusammenhänge, Computerkenntnisse, Sprachkenntnisse, Kenntnisse über das Verständnis für Kulturen, handwerkliche Grundanforderungen

Persönliche Kompetenzen
z. B. Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft, Einstellung zur Arbeit und Interesse, Auffassungsvermögen, Denkfähigkeit, Selbstständigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Belastbarkeit, Konzentrationsfähigkeit, Zielstrebigkeit, planvolles Arbeiten, Flexibilität, Sorgfalt, Ausdauer

Soziale Kompetenzen
z. B. Teamfähigkeit, Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen und Kolleginnen und Kunden und Kundinnen, Konfliktfähigkeit, Kritikfähigkeit/Selbsteinschätzung, Toleranz, kommunikative Kompetenzen

- Nicht alle Anforderungskriterien sind gleich wichtig. Um das Anforderungsprofil weiter zu konkretisieren, gewichten Sie daher die einzelnen Anforderungskriterien. Eine Möglichkeit dabei ist, zwischen notwendigen Voraussetzungen (Muss-Kriterien) und gewünschten Voraussetzungen (Kann-Kriterien) zu unterscheiden. Darüber hinaus sollte definiert werden, welche Kompetenzen als Voraussetzung für die Ausbildung mitgebracht werden sollten – und welche erst in der Ausbildung entwickelt werden.
- Bestimmen Sie schließlich, welches beobachtbare Verhalten Ihnen zeigt, ob und inwiefern die gesuchten Anforderungskriterien bei Ihren Bewerber/-innen vorliegen. Woran erkennen Sie etwa Teamfähigkeit, Lernbereitschaft oder Problemlösungsfähigkeit? Finden Sie geeignete Auswahl-Instrumente, die Ihnen zeigen können, inwiefern Ihre Kandidat/-innen solche Eigenschaften besitzen.

3.5.2 Schriftliche Bewerbungsunterlagen

Schriftliche Bewerbungsunterlagen sind ein klassisches und sehr bewährtes Instrument, mittels dessen eine Vorauswahl unter den Bewerber/-innen für einen Ausbildungsplatz vorgenommen wird. Mit vergleichsweise wenig Ressourcen ermöglichen sie, einen guten ersten Eindruck über die Bewerbersituation insgesamt sowie die einzelnen Kandidat/-innen zu gewinnen. Zugleich kann mit diesem Instrument eine erste grundlegende, zuverlässige Bewertung der Eignung von Bewerber/-innen vorgenommen werden.

Und so geht's:
- Entscheiden Sie, welche konkreten Unterlagen Sie einfordern, um eine erste Prüfung über die Eignung der Kandidat/-innen vorzunehmen. Kommunizieren Sie in der Stellenausschreibung genau, welche Unterlagen eingereicht werden sollen.

Was sind typische Bestandteile von schriftlichen Bewerbungsunterlagen?

Anschreiben/Motivationsschreiben
Es vermittelt einen ersten Eindruck über die Persönlichkeit der Bewerber/-innen sowie ihre Motivlagen und Interessen, die sie zu der konkreten Bewerbung bewogen haben. Das

Motivationsschreiben gibt auch Hinweise hinsichtlich des sprachlichen Ausdrucksvermögens, was für einige Ausbildungsprofile aber nur von nachrangiger Bedeutung ist.

Lebenslauf
Er gibt Auskunft über biografische Eckdaten, die schulische Laufbahn sowie ggf. über beruflich-praktische Erfahrungen, Vereinstätigkeiten und ehrenamtliche Tätigkeiten. Oft beinhaltet er auch Informationen zu Hobbys und Interessen von Bewerber/-innen.

Standardisiertes Bewerbungsformular
Es erfasst typische Daten, die ein Lebenslauf enthält, strukturiert jedoch die Informationen in sehr viel stärkerem Maße durch die Vorgabe von Fragen, die beantwortet werden müssen.

Schulzeugnisse
Sie vermitteln Informationen zum Grundniveau der Lese-, Schreib- und Rechenfähigkeiten.

Praktikumsnachweise
Je nach Qualität des Nachweises informieren sie über erste beruflich-praktische Lebensphasen der Bewerber/-innen, ausgeübte Tätigkeiten, hierbei gezeigte Kompetenzen und Stärken sowie bestimmte ‚soft skills' wie Arbeitseinstellung, Pünktlichkeit oder Teamfähigkeit.

Arbeitszeugnisse
Sie informieren bei älteren Bewerber/-innen über die berufliche Laufbahn, frühere Arbeitgeber/-innen, ausgeübte Tätigkeiten, fachliche Kompetenzen und berufliche Stärken sowie ‚soft skills'.

Empfehlungsschreiben und Referenzen
Sie enthalten Urteile über frühere Leistungen sowie die Persönlichkeit von Bewerber/-innen. Unter Umständen geben sie die Möglichkeit, Angaben von Bewerber/-innen zu überprüfen.

Tests
Persönlichkeits-, Eignungstests oder andere Tests werden manchmal gemeinsam mit anderen Bewerbungsunterlagen im Rahmen der Vorauswahl eingefordert. Sie geben – je nach Testformat – Informationen zu Persönlichkeitsmerkmalen, Interessen oder dem Stand bestimmter Kenntnisse.

- Prüfen Sie, wie stark Sie die Aussagekraft der verschiedenen Unterlagen gewichten wollen. Setzen Sie nicht allein auf Schulnoten, da diese die berufliche Leistungsfähigkeit nur begrenzt abbilden. Schenken Sie v. a. jenen Schulfächern Aufmerksamkeit, die für den jeweiligen Beruf besonders relevant sind. Ein gut gestaltetes Praktikumszeugnis kann Ihnen manchmal mehr über die Eignung von Bewerber/-innen vermitteln als etwa Schulzeugnisse.
- Prüfen Sie die Vor- und Nachteile, die mit den verschiedenen Unterlagen für alle Beteiligten verbunden sind. So mag Ihnen ein standardisiertes Bewerbungsformular gelegen sein, weil Sie detaillierte Informationen erheben können und zugleich vergleichbare Daten erhalten. Jedoch sind solche Formulare für Bewerber/-innen wegen des hohen Zeitaufwandes wenig beliebt und Sie könnten Ausbildungsinteressierte verlieren.
- Entscheiden Sie, auf welchem Wege Sie die Bewerbungsunterlagen einfordern. Papier-Bewerbungen sind selbst bei online-affinen jungen Menschen eine beliebte Form der Bewerbung. Sie gelten als besonders seriös und geben ausreichend Raum für die Darstellung der eigenen Persönlichkeit. Häufiger und beliebter ist mittlerweile die kostengünstigere E-Mail-Bewerbung. Hier werden die entsprechenden Unterlagen per E-Mail eingefordert. Standardisierte Bewerbungsformulare werden z. T. online über einen Link auf der Unternehmenshomepage eingereicht.

3.5.3 Azubi-Speed-Dating

Ein besonderes Instrument, das Unternehmen zur Vorauswahl, in einigen Fällen auch zur Endauswahl von Auszubildenden nutzen, sind Azubi-Speed-Datings. Dies sind regional organisierte Veranstaltungen, zu denen z. B. Kammern oder die Bundesagentur für Arbeit einladen, und an denen Unternehmen teilnehmen können. Beim Speed-Dating treffen Unternehmen im Rhythmus von ca. zehn Minuten auf wechselnde Bewerber/-innen. In kurzen Gesprächen können beide Seiten herausfinden, ob sie an einer Zusammenarbeit interessiert sind. Oft sind Speed-Datings von kostenfreien Angeboten für die Kandidat/-innen begleitet, z. B. von Bewerbungsmappen-Checks, Bewerbungsfoto-Shootings oder kurzen Bewerbungstrainings, die durch den Veranstalter angeboten werden. Bei den Kandidat/-innen handelt es sich häufig um Jugendliche, die in früheren Bewerbungsgesprächen leer ausgingen.

Azubi-Speed-Datings sind ein ressourcenschonendes Instrument. Die Veranstaltung wird von Dritten für die Unternehmen organisiert und Unternehmen können innerhalb eines kurzen Zeitraums zahlreiche Kandidat/-innen persönlich kennenlernen.

Und so geht's:

- Recherchieren Sie regionale Angebote von Azubi-Speed-Datings bei Ihren Interessenvertretungen. Bevor Sie sich anmelden, stellen Sie sicher, dass diese eine geeignete Vorauswahl an Kandidat/-innen treffen.
- Die Herausforderung des Azubi-Speed-Datings liegt in seiner Kürze. Innerhalb weniger Minuten müssen Sie relevante Informationen über Ihr Unternehmen und Ihre Ausbildungsmöglichkeiten vermitteln sowie gleichzeitig einen Eindruck von den Kandidat/-innen bekommen. Legen Sie vorab einen Gesprächsleitfaden an, der wichtige zu vermittelnde Informationen vorstrukturiert und zentrale Fragen an die Kandidat/-innen beinhaltet.
- Beim Speed-Dating haben Sie die Möglichkeit, die Bewerbungsunterlagen der Kandidat/-innen einzusehen. Stärker aber zählt der erste Eindruck: Stimmt die Chemie zwischen beiden Parteien? Nehmen Sie jedoch davon Abstand, nur nach Ihrem Bauchgefühl zu entscheiden. Orientieren Sie das kurze Gespräch am Anforderungsprofil der Ausbildungsstelle und prüfen Sie, inwiefern die Kandidat/-innen die gewünschten Eigenschaften besitzen.
- Dokumentieren Sie jedes Gespräch mittels eines vorbereiteten Dokuments.
- Sind Sie besonders von einem Kandidaten/einer Kandidatin überzeugt, besteht die Möglichkeit, sofort einen Ausbildungsvertrag anzubieten. In der Regel laden Sie jedoch geeignete Kandidat/-innen zeitnah zu einem weiteren Gespräch oder Auswahlverfahren ins Unternehmen ein. Vereinbaren Sie sofort einen Termin. Der Nachfolgetermin kann genutzt werden, um in Ruhe die Eignung zu prüfen.

3.5.4 Last-Minute-Ausbildungsbörse

Last-Minute-Börsen sind ebenfalls zentral organisierte, staatlich geförderte Veranstaltungen, die z. B. von Kammern und der Bundesagentur für Arbeit angeboten werden. Sie finden am Beginn des neuen Ausbildungsjahres statt und bringen Ausbildungsinteressierte, die keinen Ausbildungsplatz gefunden haben, mit Unternehmen zusammen, die nicht alle Ausbildungsplätze besetzen konnten. Unternehmen präsentieren sich hier mit einem eigenen Stand. Sie haben die Chance, direkt mit möglichen Kandidat/-innen ins Gespräch zu kommen und ihre Bewerbungsunterlagen einzusehen. Die Teilnahme für Unternehmen ist kostenlos. Für die Jugendlichen werden oft weitere Serviceleistungen angeboten wie Bewerbungsmappen-Checks oder Bewerbungsfoto-Shootings.

Und so geht's:

- Recherchieren Sie Last-Minute-Börsen und melden Sie sich an.
- Hinsichtlich Ihrer Standpräsentation und der Gesprächseinleitung bereiten Sie sich ähnlich vor wie für die Teilnahme an einer Ausbildungsmesse (vgl. Kap. 3.4.2.5). Legen Sie sich einen Leitfaden zurecht, der Ihnen hilft, rasch zentrale Informationen über die Kandidat/-innen zu erhalten und sich selbst optimal vorzustellen. Dokumentieren Sie auch hier jedes Gespräch.

- Repräsentieren Sie das Unternehmen durch Personalverantwortliche oder Ausbildungsleiter/-innen. Vorteilhaft ist die Anwesenheit von Auszubildenden, die über ihre Ausbildung sprechen.
- Laden Sie interessante Kandidat/-innen umgehend zum Vorstellungsgespräch in das Unternehmen ein.

3.5.5 Vorstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch ist auch heute noch ein zentrales und verlässliches Auswahlinstrument, um die finale Entscheidung bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen zu treffen. Hier können Unternehmen v. a. (weitere) Bewerberinformationen zur Stützung der letzten Entscheidungsphase einholen. Im Vorstellungsgespräch findet oft der erste direkte Kontakt mit den Bewerber/-innen statt, und Unternehmen gewinnen einen wichtigen individuellen Eindruck über die Kandidat/-innen, ihre Persönlichkeit, Motivlagen und Fähigkeiten.

Zugleich werden den Bewerber/-innen Informationen über das Unternehmen, den Ausbildungsberuf und die Ausbildungsstelle vermittelt. Das Vorstellungsgespräch eignet sich gut zur Abklärung von Fragen, die die Bewerber/-innen haben. Junge Menschen nutzen das Vorstellungsgespräch, um ihre Ausbildungsentscheidung zu festigen – oder zu verwerfen.

Und so geht's:

- Punkten Sie schon bei der Einladung zum Vorstellungsgespräch durch freundlichen Text und Gestaltung. Vorteilhaft ist ein kurzes Telefonat vorab, das gemeinsam den Termin klärt; und beide Seiten können sich beschnuppern.
- Senden Sie am Morgen des Vorstellungsgesprächs eine freundliche SMS an die Bewerber/-innen. Schreiben Sie, dass Sie sich auf das Kennenlernen freuen und teilen Sie nochmals Zeit und Ort mit.
- Bereiten Sie das Gespräch gut vor. Entwickeln Sie einen Gesprächsleitfaden, der zielgerichtet alle jene Informationen berücksichtigt, die Sie für eine Einschätzung benötigen. Bauen Sie darauf ein Konzept zur Durchführung des Gesprächs auf.

Wie gestalte ich ein Vorstellungsgespräch?

Begrüßung und Einleitung

Geleiten Sie die Kandidat/-innen vom Empfang zum Besprechungszimmer, damit diese nicht allein durch ein unbekanntes Gebäude finden müssen. Begrüßen Sie die Bewerber/-innen freundlich. Weisen Sie einen Platz zu und bieten Sie etwas zu trinken an. Stellen Sie alle Beteiligten und ihre Funktionen im Unternehmen vor. Bedanken Sie sich für das Kommen. Verringern Sie ggf. die Anspannung durch Small-Talk (z. B. Frage zur Anreise).

Stellen Sie das Unternehmen vor

Berichten Sie zunächst, was das Unternehmen tut, welche Produkte oder Dienstleistungen es anbietet, geben Sie zentrale Informationen zu Größe, Unternehmensgeschichte, Unternehmenskultur und Unternehmenserfolgen. Vermitteln Sie anschließend einen Eindruck über den Ausbildungsberuf, den Ausbildungsplatz und seine Anforderungen. Schildern Sie, mit wem die Kandidat/-innen während der Ausbildung zu tun hätten, wer sie wie unterstützt, und wie Teamwork bei Ihnen funktioniert. Berichten Sie, wie die Ausbildung abläuft. Stellen Sie unbedingt die Vorzüge einer Ausbildung bei Ihnen heraus. Beantworten Sie hierbei von sich aus überzeugend die Frage, weshalb Bewerber/-innen bei Ihnen eine Ausbildung aufnehmen sollten. Treten Sie in einen aktiven Dialog, und gehen Sie auf Nachfragen der Kandidat/-innen ein.

Lernen Sie die Bewerber/-innen besser kennen

Nutzen Sie nun die Gelegenheit, um mehr über die Bewerber/-innen zu erfahren. Fordern Sie sie auf, sich vorzustellen und eine kurze Übersicht über den Lebenslauf zu geben. Lassen Sie die Kandidat/-innen über Erfahrungen in der Schulzeit, während eines Praktikums oder ihr Verhalten in kritischen Situationen berichten. Finden Sie mehr über die Motive der Bewerbung her-

aus, und versichern Sie sich, dass ein echtes Ausbildungsinteresse vorliegt. Verschaffen Sie sich einen Eindruck über die Persönlichkeit. Haben Sie hierbei das Anforderungsprofil im Kopf und stellen Sie sicher, dass Sie am Ende des Gesprächs alle relevanten Informationen erfragt haben.

Abschluss
Sind alle inhaltlichen Punkte besprochen, lassen Sie das Gespräch ausklingen. Fassen Sie das Gespräch zusammen und heben Sie positive Aspekte hervor. Geben Sie den Bewerber/-innen die Chance, abschließende Fragen zu stellen. Schildern Sie am Ende ehrlich Ihren Eindruck. Klären Sie über den weiteren Verlauf auf.

Bewertung
Bewerten Sie gleich nach der Verabschiedung das Vorstellungsgespräch mittels eines vorstrukturierten Dokuments. Für die endgültige Einschätzung der Eignung und die Besetzung des Ausbildungsplatzes ziehen sie später alle Auswahl-Instrumente heran.

- Sorgen Sie vor und während des Vorstellungsgesprächs für eine gute Atmosphäre. Bedenken Sie, dass junge Menschen keine oder wenig Erfahrung mit Vorstellungsgesprächen haben. Erklären Sie ihnen daher genau das Prozedere. Haben Sie Verständnis für Nervosität und nehmen Sie den Bewerber/-innen Ängste, indem sie diesen durch Freundlichkeit und Geduld entgegenwirken. Vermeiden Sie Stressinterviews.
- Überdenken Sie, inwiefern neben der Geschäftsführung und der Personalabteilung auch andere Vertreter/-innen Ihres Unternehmens am Gespräch teilnehmen sollten. Arbeitskollegen und -kolleginnen des zukünftigen Auszubildenden oder erfahrene Azubis können während des Gesprächs authentische Einblicke in das Unternehmen vermitteln.
- Finden Sie einen geeigneten Ort für das Gespräch und ziehen Sie auch untypische Räumlichkeiten in Betracht, wie z. B. den zukünftigen Arbeitsplatz oder zu Hause bei den Bewerber/-innen. Sorgen Sie in jedem Falle für eine angenehme Atmosphäre.

3.5.6 Standartisierte Tests

In Ergänzung zu den schriftlichen Bewerbungsunterlagen und zum Vorstellungsgespräch können Unternehmen weitere Auswahlinstrumente einsetzen, um sich ein genaues Bild von ihren Kandidat/-innen zu machen und so schließlich eine solide Auswahlentscheidung zu treffen. Zu solchen Instrumenten zählen standardisierte Tests. Tests sind Tools, die verschiedene Eigenschaften und Fähigkeiten von Bewerber/-innen messen. Sinnvoll eingesetzt sind sie, wenn sie genau jene Fähigkeiten überprüfen, die für den Ausbildungsberuf relevant sind. Oft sind sie daher aussagekräftiger als Schulnoten. Zugleich besitzen sie den Vorteil, dass sie den Vergleich zwischen den Fähigkeiten der einzelnen Bewerber/-innen erleichtern.

Tests gibt es in ganz unterschiedlichen Formaten.

Welche Arten von Tests gibt es?

Interessenstest
Die Erstellung eines Interessenprofils wird häufig in der schulischen Berufsorientierung eingesetzt. Dort ermöglicht es den Jugendlichen, die eigenen Interessen und Neigungen in Bezug auf die Berufswahlentscheidung zu reflektieren. Unternehmen setzen diese Tests ein, um mehr über die beruflichen Interessen und Motivlagen ihrer Bewerber/-innen zu erfahren. Insbesondere prüfen sie, inwiefern die Kandidat/-innen sich für den spezifischen Berufsbereich des Ausbildungsplatzes begeistern.

Allgemeiner Wissenstest
Allgemeinbildung wird in der Arbeitswelt immer wichtiger. In vielen Berufen ist eine gute Allgemeinbildung eine notwendige Voraussetzung. Unternehmen überprüfen die Allgemeinbildung sowie grundlegende Kulturtechniken (Deutsch, Mathematik, Fremdsprachen) von Bewerber/-innen durch Wissenstests.

Persönlichkeitstests
Für eine erfolgreiche Ausbildung sind nicht nur die kognitiven und fachlich-technischen Voraussetzungen entscheidend, sondern auch soziale und persönliche Aspekte. Ziel von Persönlichkeitstests ist es, das individuelle soziale Verhalten im beruflichen Alltag – wie z. B. Teamorientierung, Konfliktfähigkeit, Motivation oder Belastbarkeit – vorherzusagen.

Eignungstest/Kompetenzfeststellungstest
Unter diesem Begriff werden alle Instrumente zusammengefasst, die gezielt die Eignung von Kandidat/-innen für einen bestimmten Beruf prüfen. Sie gleichen die Eigenschaften von Bewerber/-innen direkt mit den Anforderungen einer Ausbildung bzw. eines Berufes ab. Eignungstests prüfen – je nach Ausbildungsprofil – unterschiedliche ‚hard skills' und ‚soft skills", z. B. Allgemeinwissen, logisches Denken, technisches Verständnis, Persönlichkeitsmerkmale, Interesse am Beruf usw.

Jedes Testformat besitzt naturgemäß seine Stärken und Schwächen. Um ein umfassenderes Bild von den Bewerber/-innen zu erhalten, können daher auch verschiedene Tests in Kombination durchgeführt werden. Teilweise, z. B. bei Persönlichkeitstests, gilt die Aussagekraft als wissenschaftlich umstritten. Qualitativ hochwertige Tests sind zudem ressourcenintensiv. Dennoch sind Tests ein beliebtes Instrument, um zusätzliche Informationen über Bewerber/-innen zu gewinnen.

Und so geht's:

- Entscheiden Sie, welche Art von Test Sie für welche Zwecke einsetzen wollen. Nicht jeder Test ist für alle Ausbildungsberufe gleich relevant. Stellen Sie Klarheit darüber her, ob und welchen Mehrwert ein bestimmter Test für die Auswahl haben kann.
- Informieren Sie sich, welche Angebote an Testverfahren es bereits gibt. Grundsätzlich ist es möglich, ein eigenes Testverfahren zu entwickeln. Ressourcenschonender ist es, auf vorhandene – oft berufsspezifisch entwickelte – Testverfahren zurückzugreifen. Informieren Sie sich hierüber bei Ihrer Interessenvertretung (z. B. Kammer, Bundesagentur für Arbeit). Bewerten Sie die Angebote für Ihre Zwecke, indem Sie sich folgende Fragen beantworten: Wer bietet welche Testverfahren an? Passt dieser Test für mein Unternehmen oder muss ich Anpassungen vornehmen? Welche Kosten entstehen, und sind diese in einem angemessenen Verhältnis?
- Beurteilen Sie die verschiedenen Angebote kritisch. Nicht alle Angebote sind gleichermaßen qualitativ hochwertig und zuverlässig. Grundsätzlich gilt: Bei Angeboten von öffentlichen Einrichtungen können Sie von einer hinreichend hohen Qualität ausgehen.
- Überdenken Sie, wie Sie die Tests in das gesamte Auswahl- und Bewerbungsverfahren einbinden. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten:
  - Tests werden im Rahmen der Vorauswahl durchgeführt; ihre Ergebnisse werden gemeinsam mit den schriftlichen Bewerbungsunterlagen eingereicht.
  - Spezifische Online-Tests können im Rahmen von Online-Bewerbungen (z. B. in Kombination mit Online-Bewerbungsformularen) durchgeführt werden.
  - In einer späteren Auswahlphase werden Tests direkt an das Vorstellungsgespräch gebunden und zu Beginn oder am Ende des Gesprächs durchgeführt.
  - Eine weitere Möglichkeit ist, die Tests in Gruppenformaten durchzuführen, d. h. mehrere Bewerber/-innen machen den Test parallel oder sogar als Gruppe gemeinsam.

3.5.7 Assessment Center

Das Assessment Center ist ein strukturiertes Personalauswahlverfahren, das auch häufig zur Auswahl von Auszubildenden eingesetzt wird. Mittels Einzel- und Gruppentests werden hier gezielt jene Fähigkeiten und Eigenschaften überprüft, die für die Ausübung der Ausbildungsstelle besonders wichtig sind. Rollen- oder Planspiele sowie nachgestellte Situationen aus der Praxis, in denen sich die Kandidat/-innen behaupten müssen, sind klassische Bestandteile eines Assessment Centers. Häufig liegt der Fokus dabei auf den sozialen Kompetenzen der Bewerber-/innen. Das Verhalten der Bewerber/-innen während der Übungen wird von geschulten Personen oder erfahrenen Berufsexperten und -expertinnen beobachtet und bewertet. In der Regel dauert ein Assessment Center einen Tag. Typischerweise nehmen vier bis acht, maximal zwölf Bewerber/-innen teil.

Das Assessment-Center bietet viele Vorteile v. a. für Unternehmen mit einer höheren Anzahl an Auszubildenden. Denn es testet mehrere Kandidat/-innen gleichzeitig. Dies schont Ressourcen und macht die Leistungen der einzelnen Bewerber/-innen leicht vergleichbar. Zugleich werden hier relevante Eigenschaften und Fähigkeiten unter realitätsnahen Bedingungen getestet.

Und so geht's:

- Entscheiden Sie zunächst, ob Sie das Assessment Center betriebsextern von hierfür spezialisierten Einrichtungen durchführen lassen wollen – oder ob sie es in eigener Regie, ggf. unterstützt durch Experten und Expertinnen, betriebsintern organisieren.
- Entscheiden Sie sich für eine betriebsexterne Variante, informieren Sie sich zunächst über die verschiedenen Angebote. Erste Anlaufstelle ist die jeweilige Interessenvertretung (z. B. Kammer, Bundesagentur für Arbeit). Es ist zu empfehlen, dass Sie auch im Falle einer Beauftragung selbst beim Assessment Center mitwirken, da Sie nur so einen authentischen Eindruck von den Bewerber/-innen bekommen.
- Entscheiden Sie sich für eine eigene Durchführung, bereiten Sie das Assessment gut vor. Bestimmen Sie auf der Basis des Anforderungsprofils, welche Kompetenzen und Eigenschaften Sie mittels des Assessment Centers testen wollen (z. B. Präsentationsfähigkeit, Teamwork, Verkaufsorientierung, Interesse). Erstellen Sie dann praktische Problemstellungen, die einen Bezug zur beruflichen Realität aufweisen.
- Ein gelungenes Assessment Center setzt ein gutes Bewertungsmuster und geschulte Beobachter/-innen voraus. Legen Sie fest, welche Kompetenzen Sie bei welchen Übungen beobachten und bewerten wollen. Finden Sie qualifizierte Personen, die als Beobachter/-innen auftreten und Bewertungen vornehmen, z. B. Ausbildungsverantwortliche, erfahrene Fachkräfte oder auch Auszubildende aus höheren Ausbildungsjahren. Setzen Sie Personen ein, die Erfahrung in der Ausbildung und im Umgang mit Auszubildenden haben, und schulen Sie diese ggf. für ihre Aufgabe.
- Laden Sie die ausgewählten Bewerber-/innen zum Assessment Center ein. Bereiten Sie diese gut auf das vor, was im Assessment Center auf sie zukommen wird, indem sie möglichst umfängliche Informationen vermitteln.
- Bestimmen Sie den Ablauf des Assessment Centers und entscheiden Sie sich unter einer Vielzahl an möglichen Elementen für jene, die eine Bewertung über die Eignung der Kandidat/-innen am besten zulassen.

Welche Elemente enthält ein Assessment-Center?

Präsentationen

Häufig beginnen Assessment Center mit einer Vorstellungsrunde. Der Moderator/die Moderatorin beginnt mit einer Unternehmenspräsentation, danach stellen sich die Bewerter/-innen kurz vor. Anschließend werden die Auszubildenden um eine kurze Selbstpräsentation gebeten. Dies kann auch als Gruppen- oder Partnerpräsentation geschehen. Bereits in dieser frühen Phase des Assessment Centers werden rhetorische Fähigkeiten und Präsentationstechniken sichtbar, und Unternehmen erhalten einen persönlichen Eindruck von den Kandidat/-innen.

Praktische Einzelübungen
Hier werden den Kandidat/-innen berufsbezogene Aufgaben gestellt, die sie allein bewältigen. Meist präsentieren sie anschließend die Ergebnisse vor der Gruppe. Beispiele sind: Verkaufspräsentation eines Produktes oder die Zubereitung eines Gerichts aus vorgegebenen Zutaten. Hier können Unternehmen berufsrelevante Fähigkeiten sowie ‚soft skills' wie Kreativität, Genauigkeit oder Interesse beobachten.

Praktische Gruppenübungen
Hier werden Aufgaben an Klein- oder Großgruppen vergeben, die durch Zusammenarbeit im Team zu bewältigen sind. Die Übungen können breit variieren und reichen von einfachen Konstruktionsübungen zu stark berufsbezogenen Aufgabenstellungen. Unternehmen prüfen hier v. a. Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit oder Durchsetzungsvermögen.

Interessens-, Eignungs- und Wissenstests
Assessment Center können durch verschiedene Tests ergänzt werden, um Informationen über weitere Eigenschaften und Fähigkeiten der Bewerber/-innen zu gewinnen.

- Assessment Center können manchmal ein strenges Format haben. Wählen Sie für Ihre jugendliche Zielgruppe eher spielerische Übungen, die den Kandidat/-innen Spaß und Lust auf den Beruf machen. Vermeiden Sie Übungen mit hohem Stressfaktor. Vermitteln Sie den Spaß-Faktor bereits im Vorfeld.
- Der Begriff „Assessment Center" ist für Jugendliche häufig mit Ängsten und Unsicherheit verbunden. Nehmen Sie ihnen ihre Bedenken, indem Sie einen attraktiven Namen wählen wie „Auszubildenden Casting".

3.5.8 Arbeitsproben

Nicht für alle Unternehmen sind Assessment Center ein geeignetes Auswahl-Instrument. Unternehmen, die dennoch einen Test mit hohem Praxisbezug wünschen, können stattdessen Arbeitsproben einsetzen. Hier bewältigen die Bewerber/-innen eine kleine, praxisbezogene Übung, die den Anforderungen des Ausbildungsberufes entspricht. In einem Malereibetrieb etwa würden die Bewerber/-innen aufgefordert, eine Wand zu streichen, in einem KFZ-Betrieb würden sie den Ölstand eines Autos prüfen, und in einem Logistikunternehmen hätten die Kandidat/-innen ein bestelltes Teil im Lager zu finden.

Die Aufgabe kann – je nach Rahmenbedingungen – zu Hause gelöst werden und die Ergebnisse werden dann im Verlauf des Vorstellungsgesprächs präsentiert. Die Arbeitsprobe kann aber auch direkt im Unternehmen, z. B. am Tag des Vorstellungsgesprächs – allein oder gemeinsam mit anderen Kandidat/-innen – erbracht werden. Der Arbeitsaufwand für die Bewerber/-innen sollte zwischen einer halben Stunde und maximal vier Stunden liegen. Der Vorteil dieses einfachen Instruments liegt darin, dass Unternehmen einen raschen Eindruck über die berufsbezogenen Kompetenzen der Bewerber/-innen erhalten.

3.5.9 Probetage

Auch ein Probetag eignet sich gut, um mehr über die berufsbezogenen Kompetenzen der Bewerber/-innen zu erfahren. Hier werden die Bewerber/-innen eingeladen, einen oder auch mehrere (maximal drei) Tage im Unternehmen zu verbringen, um dort praxisrelevante Aufgaben zu lösen. Der Probetag ist ein hervorragendes Instrument, um sich einen Eindruck darüber zu verschaffen, wie sich die Kandidat/-innen im zukünftigen Arbeitsumfeld verhalten, wie ihre Arbeitseinstellung ist und wie gut sie mit den neuen Herausforderungen umgehen. Viele Unternehmen setzen den

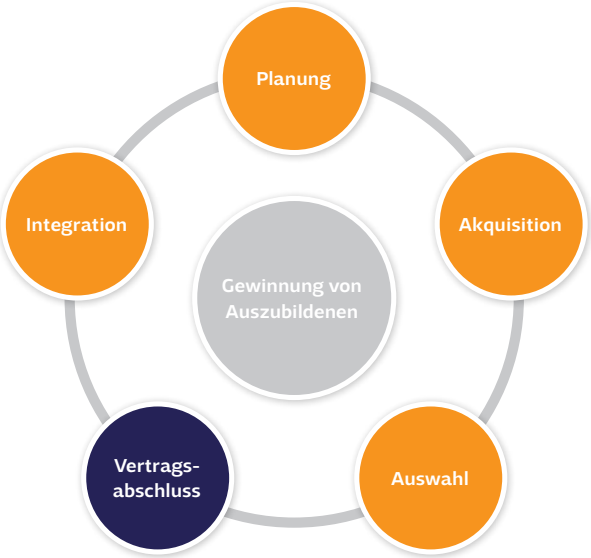
Probetag im Anschluss an das Vorstellungsgespräch ein, um eine finale Entscheidung über die Einstellung zu treffen.

Und so geht's:

- Finden Sie eine einfache, berufstypische Arbeitsaufgabe, die Sie den Kandidat/-innen am Probetag stellen. Sie sollte so gewählt sein, dass sie realen Aufgaben der Ausbildung entspricht und diejenigen Kompetenzen und Eigenschaften prüft, die Ihnen für die Ausübung einer Ausbildungsstelle am wichtigsten sind. Bereiten Sie alles vor, was die Kandidat/-innen am Probetag benötigen (Arbeitsplatz, Arbeitskleidung, etc.).
- Laden Sie die Kandidat/-innen ein. Kommunizieren Sie neben den Formalitäten (Ort, Zeit, Arbeitskleidung) klar, was sie an diesem Tag erwarten wird. Geben Sie ggf. Tipps, wie sie sich darauf vorbereiten können.
- Während des Probetags beobachten Sie die Kandidat/-innen. Bewerten Sie sie anhand eines einheitlichen, transparenten Systems, das sich am Anforderungsprofil orientiert. Reflektieren Sie die Leistungen am Ende des Tages gemeinsam mit den Bewerber/-innen, und geben Sie den Kandidat/-innen Raum für Feedback. Schildern Sie direkt den Eindruck, den Sie gewonnen haben. Treffen Sie die finale Auswahlentscheidung auf der Basis aller eingesetzten Auswahl-Instrumente und kommunizieren Sie diese zeitnah.
- Probetage haben oft einen schlechten Ruf und sind bei Bewerber/-innen unbeliebt. Vermeiden Sie daher unbedingt den Eindruck, dass Sie die Bewerber/-innen als kostenlose Arbeitskräfte einsetzen. Stellen Sie stattdessen die Vorteile dieses Tages auch für die Bewerber/-innen heraus, die hier ebenfalls ihre Ausbildungsentscheidung prüfen können. Gestalten Sie den Tag so, dass er für die Kandidat/-innen zu einem positiven Erlebnis wird. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre ist dabei unabdingbar. Geben Sie auch kleine Entschädigungen, z. B. in Form von Gutscheinen, Unternehmensprodukten oder finanziell.

3.6 Rekrutierungsphase 4: Vertragsabschluss

GRAFIK 20
Auszubildenden-Rekrutierung, Phase 4 „Vertragsabschluss“



Der Abschluss des Ausbildungsvertrags ist eine weitere Phase der Auszubildenden-Rekrutierung und stellt zweifelsohne den Höhepunkt der Rekrutierung dar: Das Ziel aller Rekrutierungsmaßnahmen ist erreicht. In den vorangegangenen Rekrutierungsphasen hat es das Unternehmen geschafft, erfolgreich Ausbildungsinteressierte anzuwerben und unter diesen passende Bewerber/-innen zu finden.

In der Phase des Vertragsabschlusses müssen Aufgaben bewältigt werden, die zwischen der Auswahlentscheidung und dem Ausbildungsstart stehen. Im Vordergrund steht die Bindung der ausgewählten Kandidat/-innen an das Unternehmen durch zügige Vertragsabschließung. Anschließend müssen die angehenden Auszubildenden bis zum Ausbildungsstart begleitet werden. D. h. bereits zu diesem frühen Zeitpunkt werden die Neuankömmlinge in das Unternehmen integriert. Zielstellung dieser Phase ist, dass die ausgewählten Wunschkandidat/-innen tatsächlich zum ersten Ausbildungstag antreten. Unternehmen müssen hierfür Maßnahmen zur Anbindung und Integration der zukünftigen Auszubildenden unternehmen.

Für die Umsetzung dieser Phase lesen Sie auch:
Wie stelle ich mich als attraktiver Ausbildungsbetrieb dar? (→ Kap. 4.1)
Wie kommuniziere ich erfolgreich mit Jugendlichen? (→ Kap. 4.4)
Wie setze ich Auszubildende im Rekrutierungsprozess ein? (→ Kap. 4.5)

Tipps für die Phase rund um den Abschluss des Ausbildungsvertrages

■ Verdeutlichen Sie die Attraktivität einer Ausbildung bei Ihnen.
Gehen Sie im Zuge der Vertragsunterzeichnung (nochmals) die Vorzüge einer Ausbildung in Ihrem Unternehmen durch. Verdeutlichen Sie den zukünftigen Auszubildenden, weshalb Sie ein ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb sind. Benennen Sie dabei konkrete Beispiele.
Gehen Sie auch auf Übernahmechancen sowie Entwicklungsmöglichkeiten nach erfolgreichem Ausbildungsabschluss ein.

■ **Betrachten Sie die künftigen Auszubildenden als Teil des Unternehmens.**
Wecken Sie die Vorfreude auf die Ausbildung, indem Sie bereits jetzt als zukünftiger Ausbildungsbetrieb präsent sind. Beziehen Sie die neuen Auszubildenden in Bereiche des Unternehmens ein, fördern Sie Kontakte und integrieren Sie sie in die soziale Gemeinschaft des Unternehmens. Vermitteln Sie den Neuankömmlingen das Gefühl, bereits vollwertige Mitglieder des Unternehmens zu sein, auf deren Ankunft sich Ihr Unternehmen freut.

■ **Bereiten Sie den Einstieg in die Arbeitswelt vor.**
Der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt ist für die zukünftigen Auszubildenden ein Wechsel in eine bisher nicht bekannte Welt mit vielen neuen Herausforderungen. Unterstützen Sie Ihre Neuankömmlinge, indem Sie Ihnen bereits vor Ausbildungsstart in jeder Hinsicht als Partner zur Seite stehen. Vermitteln Sie hilfreiche Informationen, fördern Sie dadurch Neugier und Motivation und beugen Sie bestehenden Anspannungen und Ängsten vor.

■ **Zukunftsfähige Instrumente rund um den Vertragsabschluss**
Relevant sind hier Rekrutierungs-Instrumente, die den Abschluss des Ausbildungsvertrags realisieren und die Anbindung des neuen Auszubildenden ans Unternehmen sicherstellen.

GRAFIK 21
Übersicht Vertragsabschluss-Instrumente

3.6.1 Vertragsabschluss

Die Unterzeichnung des Ausbildungsvertrages besiegelt das Ausbildungsverhältnis zwischen Ausbildungsbetrieb und Auszubildenden. Es unterliegt damit gesetzlichen Regelungen. Über den rechtlichen Akt hinaus wird zugleich die Beziehung zwischen Unternehmen und Auszubildenden formell und verbindlich aufgenommen. Unternehmen sind nun gefragt, diese Beziehung aktiv zu gestalten, und die neuen Auszubildenden an das Unternehmen zu binden.

Und so geht's:

- Informieren Sie sich z. B. bei Ihrer zuständigen Kammer über die rechtlichen Grundlagen, die bei der Vertragsunterzeichnung zu berücksichtigen sind. Fordern Sie ggf. einen Mustervertrag an.
- Informieren Sie die zukünftigen Auszubildenden vor dem Tag der Vertragsunterzeichnung über alle wichtigen Details im Zusammenhang mit dem Vertrag, z. B. den genauen Titel des Ausbildungsberufes, die Ausbildungsvergütung, die Ausbildungsdauer, den Ausbildungsplan oder die Ausbildungsverordnung.
- Gehen Sie am Tag der Vertragsunterzeichnung die wichtigsten Bestandteile der Ausbildung gemeinsam mit den Kandidat/-innen durch. So wird den Bewerber/-innen die Möglichkeit gegeben, sich nochmals mit dem Beruf auseinanderzusetzen und eigene Erwartungen zu reflektieren.
- Machen Sie aus dem Pflichtprogramm der Vertragsunterzeichnung ein besonderes Ereignis, an das sich die jungen Menschen gerne erinnern werden. Hierzu gibt es viele Möglichkeiten:
  - Betten Sie die Vertragsunterzeichnung in eine feierliche Begrüßungsveranstaltung ein.
  - Veranstalten Sie ein gemeinsames Frühstück oder Abendessen, und feiern Sie dabei die Vertragsunterzeichnung in lockerer Atmosphäre.
  - Überreichen Sie direkt nach der Unterzeichnung ein Begrüßungspaket mit Arbeitskleidung, Werkzeugkoffer oder auch Werbematerialien wie Schlüsselanhänger oder USB-Sticks, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen symbolisch zu beschließen.
  - Verlegen Sie die Vertragsunterzeichnung aus dem Unternehmen heraus an einen besonderen Ort.

3.6.2 Willkommensveranstaltungen

Gemeinsame Willkommensveranstaltungen für und mit den zukünftigen Auszubildenden vor Ausbildungsstart sind eine hervorragende Möglichkeit, das Band zu ihnen zu knüpfen und als attraktiver Ausbildungsbetrieb zu punkten. Unternehmen können hier Gelegenheiten schaffen, bei denen man sich – in angenehmer Atmosphäre und ohne Druck – schon einmal kennenlernen kann. Auch nimmt man den zukünftigen Auszubildenden auf diese Weise Angst und Bedenken vor dem ersten Ausbildungstag. Dem Gestaltungsspielraum solcher Veranstaltungen sind dabei kaum Grenzen gesetzt.

Und so geht's:

- Überdenken Sie, welche Art der Veranstaltung für Ihre zukünftigen Auszubildenden besonders attraktiv sein könnte. Beziehen Sie bei der Vorbereitung und Gestaltung ggf. Ihre Auszubildenden ein.
- Geben Sie der Veranstaltung einen offiziellen Charakter. Je nach Veranstaltungsformat laden Sie dazu verschiedene Akteure ein: Aus Ihrem Unternehmen etwa Geschäftsführung, Personalabteilung, Ausbildungspersonal sowie Auszubildende, darüber hinaus können auch Vertreter/-innen von Geschäftspartnern, Kunden und Kundinnen oder die Eltern und Verwandten der zukünftigen Auszubildenden eingeladen werden.
- Vermitteln Sie den Neuankömmlingen, dass dies eine Veranstaltung für sie ist, um sie im Unternehmen willkommen zu heißen.

Welche Willkommensveranstaltungen kann ich vor Ausbildungsstart durchführen?

Beispiele für Veranstaltungen sind:

Willkommensessen oder -umtrunk
Laden Sie hierzu neben Ihren Mitarbeiter/-innen alle zukünftigen Auszubildenden ein, entwe-der in ein Restaurant oder zu einem Buffet im Unternehmen. Eine solche Veranstaltung können Sie etwa mit der Sommerparty Ihres Unternehmens verbinden. Heißen Sie hier öffentlich die Neuankömmlinge als wichtigen Teil der Belegschaft willkommen und stellen Sie sie Ihren Mitarbeiter/-innen vor. Eine Willkommensrede von der Geschäftsführung verleiht der Veranstaltung einen besonders offiziellen Charakter.

Begegnungscafé
Organisieren Sie einen netten Nachmittag im Café, wo sich Ihre Auszubildenden, ggf. auch Ausbilder/-innen, und die Neuankömmlinge in entspannter Atmosphäre kennenlernen und über die Ausbildung austauschen können.

Abschlussfeiern
Nutzen Sie Abschlussfeiern Ihrer Ausbildungsabsolvent/-innen und verbinden Sie diese mit einem Begrüßungsakt für die zukünftigen Auszubildenden. Der besondere Charme hierbei ist, dass die Neuen direkt mit dem Erfolgserlebnis eines Ausbildungsabschlusses konfrontiert werden. Zugleich erleben sie, wie Lernleistungen in Ihrem Unternehmen gewürdigt werden.

3.6.3 Unternehmensinterne Veranstaltungen

Veranstaltungen müssen nicht notwendigerweise speziell für die zukünftigen Auszubildenden ausgerichtet werden. Oft gibt es in Unternehmen ohnehin eine Reihe von Events, die sich anbieten, um auch einmal die Neuen für ein Kennenlernen einzuladen. Hierzu zählen Sommer-, Weihnachts- und andere Betriebsfeiern sowie Betriebsausflüge. Auch traditionelle Zusammenkünfte informellerer Art, wie das gemeinsame Bier in der Kneipe nebenan am Freitagabend, können für diesen Zweck genutzt werden. In vielen Unternehmen gibt es regelmäßige Betriebsversammlungen, bei denen die Geschäftsführung über Entwicklungen des Unternehmens informiert. Diese Versammlungen können – ebenso wie Tage des offenen Unternehmens oder Betriebsbesichtigungen – eingesetzt werden, um zukünftige Auszubildende hinzuzuladen, sich dadurch präsent und stärker bekannt zu machen und die Auszubildenden frühzeitig in das Unternehmen zu integrieren. Wichtig hierbei ist, die Neulinge nicht allein zu lassen, sondern sie aktiv ins Unternehmen einzuführen.

3.6.4 Unternehmensinterne Kommunikation

Viele Unternehmen betreiben eine unternehmenseigene Kommunikation, etwa in Form von internen Newslettern oder Mitarbeiterzeitschriften. Auch gehört es zur Unternehmenskultur zahlreicher Unternehmen, Geburtstags- und Weihnachtsgrüße sowie Begrüßungsbriefe an die (neuen) Mitarbeiter/-innen zu versenden. Zukünftige Auszubildende sollten direkt nach Vertragsabschluss auf alle relevanten Verteiler gesetzt werden. Auf diese Weise profitieren sie von den Kommunikationsmedien und setzen sich bereits vor Ausbildungsbeginn z. B. mit den aktuellen Entwicklungen des Unternehmens auseinander. Auch diese Maßnahme führt dazu, dass sich zukünftige Auszubildende als Betriebsangehörige ernst- und aufgenommen fühlen.

3.7 Rekrutierungsphase 5: Integration in den ersten Monaten

GRAFIK 22
Auszubildenden-Rekrutierung, Phase 5 „Integration“

Die Phase „Integration in den ersten Monaten“ ist die letzte Phase des Auszubildenden-Rekrutierungszyklus‘. Hier kommt die Rekrutierung zum Abschluss. Diese Phase beginnt mit dem ersten Ausbildungstag und umfasst die ersten Monate des neuen Auszubildenden, gewöhnlich den Zeitraum der Probezeit. Im Ergebnis der Integrations-Phase gewinnt das Unternehmen Auszubildende, die nicht nur auf dem Papier einen Vertrag unterzeichnet haben, sondern im Unternehmen ‚angekommen‘ sind. Die Bindungen zwischen Unternehmen und Auszubildenden haben sich idealerweise stabilisiert und die Auszubildenden haben ihren Ort im Unternehmen, in ihren Teams und innerhalb ihrer Aufgabenbereiche gefunden. Damit ist der Grundstein für die erfolgreiche Absolvierung der Ausbildung gelegt.

Während der Integrationsphase muss die Einmündung des neuen Auszubildenden ins Unternehmen bewerkstelligt werden. Gleichzeitig ist sie aber eben auch Probezeit – eine Zeit, in der beide Parteien in besonderer Weise ihre Auswahlentscheidungen bestätigen (oder verwerfen). Hier prüft das Unternehmen die berufliche Eignung und menschliche Passfähigkeit der neuen Auszubildenden. Doch auch die Auszubildenden wägen ab, ob die Ausbildung tatsächlich ihren Interessen entspricht. Unternehmen sind deshalb gefragt, einen gewissen Spannungsbogen zu gestalten: einen guten Start für die Neuankömmlinge zu organisieren, sich diesen gegenüber als attraktiver Ausbildungsbetrieb zu beweisen – und gleichzeitig ein genaues, kritisches Auge auf sie zu haben.

Für die Umsetzung dieser Phase lesen Sie auch:
Wie stelle ich mich als attraktiver Ausbildungsbetrieb dar? (→ Kap. 4.1)
Wie kommuniziere ich erfolgreich mit Jugendlichen? (→ Kap. 4.4)
Wie setze ich Auszubildende im Rekrutierungsprozess ein? (→ Kap. 4.5)

Tipps für die Integrationsphase

Zeigen Sie den Auszubildenden, dass sie willkommen sind.

Wie die Auszubildenden am ersten Tag empfangen werden, prägt ihr Bild über das Unternehmen langfristig. Geben Sie den Neuankömmlingen daher von Beginn an das Gefühl, im Unternehmen und dem jeweiligen Team willkommen zu sein. Nehmen Sie die Auszubildenden offen und freundlich auf.

Bauen Sie ein vertrauensvolles Verhältnis auf.

Studien zeigen: Das persönliche und emotionale Verhältnis zwischen Ausbilder/-innen und Auszubildenden ist ein entscheidendes Element für eine erfolgreiche Ausbildung. Tragen Sie deshalb Sorge, dass sich dieses Verhältnis positiv entwickeln kann. Betrachten Sie dabei die Auszubildenden nicht nur als Mitarbeiter/-innen, die bestimmte Funktionen im Unternehmen erfüllen, sondern auch als junge Menschen, die sich in einer nicht immer einfachen Lebensphase befinden. Bauen Sie Vertrauen auf. Seien Sie nicht nur bei fachlichen Fragen, sondern ggf. auch bei Problemen persönlicher Art für die neuen Auszubildenden da.

Unterstützen Sie aktiv den Übergang zwischen Schule und Beruf.

Für die neuen Auszubildenden ist die Arbeitswelt etwas Neues, in dem sie sich erst orientieren müssen. Sie sind mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, bei deren Bewältigung sie Hilfe benötigen. Organisieren Sie daher einen systematischen und v. a. begleitenden Einstieg. Kommunizieren Sie Regeln und Anforderungen im Unternehmen und geben Sie Unterstützung. Erlauben Sie den Auszubildenden, über einen gewissen Zeitraum hinweg zu lernen, wie sie sich im Betrieb zurechtfinden und in das bestehende Regelwerk einordnen können.

Welche Herausforderungen bestehen am Übergang Schule – Beruf?

Die Ausbildung konfrontiert die Auszubildenden mit einer neuen Lebensrealität. Der Wechsel des Lernortes ist von vollständig neuen Anforderungen begleitet, die den jungen Menschen unbekannt sind und die sie sich daher erst erschließen müssen.

- Ein Arbeitstag ist meistens länger als ein Schultag. Die Arbeitszeiten sind fest geregelt.
- Die neuen Tätigkeiten stellen ggf. neue körperliche Anforderungen. Viele Arbeitshandlungen werden im Stehen oder in anderen Körperhaltungen ausgeübt, die – über längere Zeiträume – ungewohnt für die neuen Auszubildenden sind.
- Die neuen Arbeitssituationen sind real und ernst. Jede Handlung, insbesondere Fehler, haben Konsequenzen.
- In der betrieblichen Ausbildung sind junge Menschen mit einer neuen Form des Lernens konfrontiert (Lernen durch Arbeiten).
- Die Rolle von Lehrer/-innen wird durch Ausbilder/-innen, Mitarbeiter/-innen, Vorgesetzte oder Kunden und Kundinnen ersetzt.
- Die Auszubildenden arbeiten in betrieblichen Organisationsformen, die durch Hierarchie und formelle sowie informelle Verhaltensregeln geprägt sind.
- Die betriebliche Organisation stellt neue Anforderungen an das soziale Verhalten.
- Die Auszubildenden erhalten erstmals ein eigenes, regelmäßiges Einkommen, über das sie frei verfügen können.
- Damit wird auch der Übergang zum Erwachsensein markiert, das Selbstständigkeit und Selbstverantwortlichkeit fordert.

Beweisen Sie sich als attraktiver Ausbildungsbetrieb.

Binden Sie die neuen Auszubildenden aktiv ans Unternehmen, indem Sie den jungen Menschen beweisen, dass sie die richtige Entscheidung getroffen haben. Gestalten Sie die Zeit der Einarbei-

tung so, dass sich die Neuankömmlinge gut bei Ihnen aufgehoben wissen – in fachlicher und in menschlicher Hinsicht.

Zukunftsfähige Integrationsinstrumente

Integrationsinstrumente sind solche Rekrutierungsinstrumente, die die Bindung und Integration der neuen Auszubildenden in den ersten Monaten der Ausbildung fördern. Hierzu zählen Instrumente, die die erfolgreiche Absolvierung der Probezeit sichern und die Auswahlentscheidung am Ende der Probezeit bestätigen.

GRAFIK 23
Übersicht Instrumente Integration in den ersten Monaten

3.7.1 Einarbeitungsplan

Am Beginn der Ausbildung durchlaufen die Auszubildenden eine Einarbeitungsphase. Diese erstreckt sich in der Regel über mehrere Monate und muss durch das Unternehmen organisiert werden. Der Einarbeitungsplan ist das Instrument, das alle hiermit verbundenen Maßnahmen in dieser Phase im Detail plant und aufeinander abstimmt.

Und so geht's:

- Erstellen Sie einen Einarbeitungsplan.

Was steht im Einarbeitungsplan?

Ein guter Einarbeitungsplan enthält Angaben zu:

Zeit vor dem Ausbildungsbeginn
Hierzu zählen Festlegungen zu Informationen und Materialien, die den zukünftigen Auszubildenden zur Verfügung gestellt werden (z. B. in Form einer Ausbildungsmappe), Willkommensveranstaltungen u. a.

Gestaltung des ersten Ausbildungstages
Hierzu zählt die genaue Durchstrukturierung des ersten Ausbildungstages mit einem klaren Ablauf, z. B. in Form eines Willkommenstags.

Gestaltung der Probezeit
Hierzu zählt die Beschreibung aller Aktivitäten, die in Zusammenhang mit der aktiven Einarbeitung der neuen Auszubildenden stehen, z. B. die Definition und Umsetzung der Lernziele, Begleitung und Unterstützung für die Auszubildenden, erste Feedback-Gespräche usw.

Feedback-Gespräch am Ende der Probezeit
Hierzu zählt ein Gespräch, das bewusst das Ende der Einarbeitungszeit markiert sowie gegenseitige Erwartungen und Ziele abstimmt.

- Organisieren Sie die praktische Umsetzung des Einarbeitungsplans, z. B. den Zeitrahmen und die Verantwortlichkeiten.

3.7.2 Ausbildungsmappe

Die Ausbildungsmappe ist ein Instrument, das die Einarbeitung und Integration der neuen Auszubildenden unterstützt. Sie enthält alle relevanten Informationen rund um die Ausbildung und das Unternehmen. Ein essentieller Bestandteil ist ein Überblick über den Ausbildungsverlauf. Ihre zentrale Funktion ist es, den neuen Auszubildenden Orientierung zu geben. Zugleich kann die Mappe im weiteren Verlauf der Ausbildung eingesetzt werden, um Ausbildungsergebnisse und Meilensteine zu dokumentieren.

Und so geht's:

- Tragen Sie in der Mappe alle Inhalte zusammen, die für neue Auszubildende besonders wichtig sind und ihnen besonders gut Orientierung verschaffen. Vermeiden Sie ein Übermaß an Informationen, da dies schnell überfordert, und konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche. Aktualisieren Sie die Mappe regelmäßig.
- Überreichen Sie die Ausbildungsmappe (spätestens) am ersten Ausbildungstag. Die Ausbildungsmappe kann auch bereits vor Ausbildungsstart übergeben werden, also während Rekrutierungsphase 4 „Vertragsabschluss". Auf diese Weise erhalten die zukünftigen Auszubildenden vorab wichtige Informationen zur Ausbildung und sie können sich besser auf die ersten Ausbildungstage vorbereiten.
- Setzen Sie einzelne Elemente der Ausbildungsmappe (z. B. den Ausbildungsplan) aktiv als Instrument zur Begleitung der Ausbildung ein, um über den Lernprozess zu reflektieren.

Welche Informationen gehören in eine Ausbildungsmappe?

Beispiele für Inhalte einer Ausbildungsmappe sind:

Informationen zum Betrieb

- Eckdaten des Ausbildungsbetriebes (Unternehmensziele, Branche, Geschichte, Leistungen und Produkte etc.)
- Unternehmenskultur
- Organigramm
- Verhalten im Krankheitsfall und bei anderen Problemen
- Betriebliche Leistungen (z. B. Prämien, Exkursionen)
- Wichtige betriebliche Regelungen zum gegenseitigen Umgang miteinander

Informationen zur Ausbildung und zum Arbeitsplatz

- Übersicht der wichtigsten Ansprechpersonen für die Ausbildung
- Ausbildungsziele
- Wichtige Informationen zum Ablauf der Ausbildung
- Ausbildungsplan/Berufsbild
- Darstellung der Rechte und Pflichten von Auszubildenden
- Anforderungen an die Ausbildung
- Informationen über die Berufsschule und den Berufsschulbesuch
- Sicherheitshinweise und -regeln
- Bildungsangebote für Auszubildende
- Ausbildungsdokumentation (Berufsschulzeugnisse, Weiterbildungen, Dokumentation Ausbildung und Feedbackgespräche etc.)

3.7.3 Willkommenstag

Der erste Ausbildungstag bzw. die erste Ausbildungswoche ist für neue Auszubildende eine Herausforderung – oft mit Freude, oft aber auch mit Ängsten und Bedenken verbunden. Strukturierte Willkommenstage sind ein hervorragendes Mittel, um junge Menschen ankommen zu lassen, sie im Unternehmen willkommen zu heißen und ihnen zugleich Orientierung zu geben. Je nach Gestaltung dauern Willkommenstage einen oder mehrere Tage. Ihre zentrale Aufgabe ist es, einen optimalen Grundbaustein für die Integration der neuen Auszubildenden ins Unternehmen zu legen.

Und so geht's:

- Entwickeln Sie ein Programm für die Willkommenstage. Dieses legt Inhalte, Zeitplan und Verantwortlichkeiten fest. Berücksichtigen Sie dabei die (Informations-)Bedarfe, die neue Auszubildende am Ausbildungsstart haben.

Wie gestalte ich einen Willkommenstag?

Begrüßung
Geben Sie dem neuen Lebensabschnitt der Auszubildenden eine hohe Bedeutung, indem die Geschäftsleitung bzw. Vorgesetzte die Neuankömmlinge offiziell begrüßen und willkommen heißen. Gestalten Sie dies als einen feierlichen Akt.

Betriebsrundgang
Führen Sie die neuen Auszubildenden durch den Betrieb und zeigen Sie die wichtigsten Räumlichkeiten und Abteilungen.

Kennenlernen
Machen Sie die Neuankömmlinge mit den Ausbildungsleiter/-innen, den wichtigsten Kollegen und Kolleginnen, den Vorgesetzten und ggf. den Ausbildungspaten und -patinnen bekannt. Stellen Sie wichtige Ansprechpartner/-innen vor. In diesem Rahmen sollten sich alle Personen in einigen Sätzen mit Namen, Funktion und Tätigkeiten bekannt machen.

Einführung in die Ausbildung
Gehen Sie mit den neuen Auszubildenden den Ausbildungsverlauf und den Ausbildungsplan durch. Stellen Sie die Ausbildungsinhalte vor und sprechen Sie über Erwartungen und Anforderungen. Nutzen Sie diese Gelegenheit, um mehr über die Interessen und Wünsche der neuen Auszubildenden zu erfahren. Geben Sie eine Einführung in die wichtigsten betrieblichen Abläufe und Regelungen (z. B. Mittagspause, Urlaubsregelungen).

Einführung in den Arbeitsplatz
Zeigen Sie den Auszubildenden ihre Arbeitsplätze und die wichtigsten Arbeitsmittel. Übergeben Sie die Arbeitskleidung sowie die verschiedenen Zugangscodes (z. B. Computer) und Schlüssel. Weisen Sie die Auszubildenden in ihre Arbeitsplätze ein (z. B. Bedienung des Telefons).

Teambuilding
Wenn Sie mehrere Auszubildende eingestellt haben, geben Sie den neuen Auszubildenden Raum, sich gegenseitig kennenzulernen. Nutzen Sie hierfür aufgelockerte Formate, z. B. Kennenlernspiele oder Rätselrallyes. Lassen Sie sich ggf. von erfahreneren Auszubildenden bei der Gestaltung solcher Aktivitäten inspirieren.

Abschlussgespräch
Besprechen Sie am Ende des Willkommenstags, wie der erste Einstieg in die Ausbildung für alle Seiten verlaufen ist. Geben Sie den neuen Auszubildenden die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Alle noch bestehenden Unklarheiten und Bedenken sollten hier ausgeräumt werden. Betonen Sie erste Erfolgserlebnisse. Geben Sie einen Ausblick, was in den darauffolgenden Tagen und Wochen passieren wird.

- Insofern dies nicht vor dem Ausbildungsstart geschehen ist, überreichen Sie am Willkommenstag auch ein Begrüßungspaket, z. B. mit Arbeitskleidung, Arbeitsmaterialien, einer Broschüre über das Unternehmen, vielleicht auch einem Restaurant- oder Kinogutschein aus der Umgebung oder anderen kleinen Aufmerksamkeiten.

3.7.4 Einführungsworkshops

Ergänzend zu den Willkommenstagen können Unternehmen Einführungsworkshops durchführen. Diese eignen sich v. a. dann, wenn eine Gruppe von Auszubildenden eingestellt wurde. Auf Workshops werden Querschnittsthemen, die für die erfolgreiche Bewältigung der Ausbildung wichtig sind, bearbeitet. Sie helfen, den ‚Praxisschock' der ersten Ausbildungstage abzufedern. Die neuen Auszubildenden können sich hier auf ‚sanftere Weise' mit den neuen Anforderungen der Arbeitswelt vertraut machen. Der Vorteil von Workshops ist, dass sie Themen konzentriert und zugleich spielerisch-unterhaltsam angehen können. Bei jungen Auszubildenden sind sie daher beliebt.

Und so geht's:

- Setzen Sie den thematischen Schwerpunkt des Workshops. Sind verschiedene Themen von besonderer Relevanz, ziehen Sie mehrere Workshops in Betracht.

Was sind Themen für Einführungsworkshops?

Beispiele für Themen sind:

- Wechselseitiges Kennenlernen in der Gruppe
- Entwicklung eines Wir-Gefühls
- Vertrauen zwischen Ausbilder/-innen und Auszubildenden
- Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen
- Verhalten/Rollenfindung in der Gruppe
- Bearbeitung von Konflikten
- Erwartungen an die Ausbildung
- Verhaltensanforderungen in der Arbeitswelt
- Diversität in der Gruppe
- Interkulturalität

- Überdenken Sie das Format. Insbesondere klären Sie hier, inwiefern der Workshop ggf. mit externer Unterstützung durchgeführt werden soll. Beziehen Sie jedoch in jedem Falle Ausbildungsverantwortliche ein. Legen Sie auch den Veranstaltungsort fest. Oft eignen sich hierfür Räumlichkeiten außerhalb des Unternehmens.
- Wählen Sie ein aufgelockertes Format. Der Workshop soll den neuen Auszubildenden auch Spaß machen! Lassen Sie daher Freiraum zwischen den Arbeitsphasen. Geben Sie Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung (z. B. kurzes Fußballspiel). Insbesondere bei mehrtätigen Workshops sollten unterhaltsamen Aktivitäten eingebaut werden.

3.7.5 Teambuilding-Aktivitäten

Die Integration von neuen Auszubildenden in ein Team kann durch unterschiedliche Teambuilding-Maßnahmen befördert werden. Die Möglichkeiten sind hier breit: gemeinsame Ausflüge oder sportliche Aktivitäten eignen sich ebenso wie ein gemeinsames Essen, Konzert- oder Kino-Besuch. Solche Maßnahmen am Beginn der Ausbildung stärken das Vertrauen zwischen Auszubildenden und Ausbilder/-innen und fördern das Zusammenwachsen als Team.

3.7.6 Ausbildungspatenschaften

In Ausbildungspatenschaften stehen Auszubildende aus höheren Ausbildungsjahren neuen Auszubildenden begleitend zur Seite. Hier werden die Neuankömmlinge in menschlicher und fachlicher Hinsicht durch ‚ihresgleichen', auf einer Augenhöhe, eingearbeitet und betreut. Fragen, Unsicherheiten oder gar Ängste können gegenüber Paten und Patinnen sehr viel leichter kommuniziert werden und das allgemeine Wohlbefinden der Neuen im Unternehmen steigt. Patenschaften sind für alle Seiten eine Win-win-Situation. Denn auch die älteren Auszubildenden entwickeln oder stärken in der Patenschaft Kompetenzen wie Verantwortungsbewusstsein oder Hilfsbereitschaft. Auf Seiten des Unternehmens wiederum werden die Ausbilder/-innen von bestimmten Funktionen entlastet.

Und so geht's:

- Wählen Sie unter den Auszubildenden der höheren Ausbildungsjahre Paten und Patinnen aus. Sie sollten sowohl in fachlicher als auch menschlicher Hinsicht für die Aufgaben der Patenschaft geeignet sein. Interesse der Paten und Patinnen an ihrer neuen Rolle zählt unbedingt dazu.
- Bestimmen Sie die Aufgaben der älteren Paten und Patinnen und klären Sie diese genau über ihre Rolle auf. Zu Aufgaben zählen insbesondere die Unterstützung bei der fachlichen Einarbeitung sowie beim ‚menschlichen Ankommen' im Team. Aber auch bei der Wohnungssuche, dem Kennenlernen der Stadt und anderen Herausforderungen am Beginn der Ausbildung können Paten und Patinnen unterstützen. Machen Sie die Aufgaben im Rahmen der Patenschaft zu den persönlichen Zielen der Paten und Patinnen und beziehen Sie sie in die Feedbackgespräche der Neuankömmlinge ein.
- Initiieren Sie die Patenschaft, indem sich beide Seiten in einem geeigneten Kontext kennenlernen können. Dies kann der Willkommenstag sein. Vorteilhaft sind auch solche Patenschaften, die bereits vor Ausbildungsstart, also in Rekrutierungsphase 4 „Vertragsabschluss" beginnen. Hier können die älteren Paten und Patinnen schon vor dem ersten Tag wertvolle Tipps vermitteln und möglichen Bedenken entgegenwirken. Jedem Neuankömmling wird ein Pate/eine Patin zur Verfügung gestellt.
- Bieten Sie Unterstützung für die älteren Paten und Patinnen an und vermitteln Sie auch, wie diese sich in Problemsituationen verhalten sollen. Zeigen Sie Wertschätzung für die Leistungen der Patenschaft.

3.7.7 Feedbackgespräche

In den ersten Ausbildungsmonaten – in der Probezeit – überprüfen sowohl Unternehmen als auch die neuen Auszubildenden verstärkt ihre Auswahlentscheidung. Regelmäßige Feedbackgespräche zwischen beiden Seiten sind ein wichtiges Instrument, um miteinander den Erfolg des Ausbildungsverlaufs zu prüfen. Hier können beide Seiten anzeigen, wie zufrieden oder unzufrieden sie sind – und beide Seiten können in der Folge ungünstigen Entwicklungen gegensteuern.

Daher ist es wichtig, von Beginn an Feedback-Routinen in den Ausbildungsalltag einzubauen. Hierbei kann es sich um eher niedrigschwelliges Feedback durch die Ausbilder/-innen handeln, etwa am Ende eines Arbeitstages bzw. einer Arbeitswoche, nach Erreichen eines Meilensteins oder bei einem besonderen Erfolg. In kurzen Abstimmungen wird geklärt, welche Tätigkeiten gut erledigt wurden und welche eher nicht.

Darüber hinaus sollten umfänglichere strukturierte Feedbackgespräche stattfinden, in denen längerfristige Entwicklungen und perspektivische Fragen reflektiert werden. Ein solches Gespräch dauert ein bis zwei Stunden. Es sollte idealerweise nach den ersten zwei Monaten der Ausbildungszeit und spätestens am Ende der Probezeit stattfinden. Im Falle von Ausbildungsproblemen sind umgehend strukturierte Feedbackgespräche einzuleiten. Nach dem ersten Feedbackgespräch sollten innerhalb eines Zeitraums von zwei bis sechs Monaten weitere Gespräche durchgeführt werden.

Und so geht's:

- Entwickeln Sie einen Leitfaden für strukturierte Feedbackgespräche. Initiieren Sie einen Rhythmus, innerhalb dessen die Gespräche stattfinden.
- Unterstützen Sie das Gespräch durch weitere Tools wie einen Bewertungskatalog. Dieser nimmt Bezug auf das Anforderungsprofil und hilft Ihnen, den aktuellen Leistungsstand sowie die Stärken und Schwächen Ihrer neuen Auszubildenden zu bewerten. Beziehen Sie diesen Katalog aktiv in das Gespräch ein.
- Kommunizieren Sie zu Beginn des Gesprächs die ‚Spielregeln'. Betonen Sie, dass beide Seiten gleichberechtigt zu Wort kommen und ihre Perspektiven austauschen können.
- Sparen Sie während des Gesprächs nicht mit Lob. Wenn Sie Kritik üben, tun Sie dies so konkret wie möglich. Die Auszubildenden müssen klar verstehen, wie Sie den aktuellen Leistungsstand beurteilen.
- Fassen Sie am Ende des Gesprächs die wichtigsten Aussagen zusammen. Geben Sie eine Entwicklungsperspektive und erstellen Sie eine Zielvereinbarung für die kommende Periode.

3.8 Einbindung weiterer Zielgruppen

Gegenwärtig genügt es nicht mehr, dass Auszubildenden-Rekrutierung allein auf ausbildungsinteressierte Personen fokussiert. Die Goldene Regel der modernen Azubi-Rekrutierung 16 besagt, dass Unternehmen auch sekundäre Zielgruppen, sogenannte Multiplikator/-innen, in die Rekrutierung involvieren sollten.

Zu solchen Zielgruppen zählen zuvorderst die Eltern von (potenziellen) Ausbildungsinteressierten. Gespräche mit Eltern werden von einer großen Mehrheit der jungen Menschen genutzt, um sich beruflich zu orientieren. Und sie gehören auch zu den Informationsquellen, die Jugendliche besonders hilfreich finden, um über den weiteren Bildungsweg zu entscheiden. Entsprechend groß ist der Einfluss, den Eltern auf das Berufswahlverhalten ihrer Kinder haben. Gelingt es Unternehmen, Eltern von der Attraktivität einer Ausbildung bei ihnen zu überzeugen, haben sie deshalb einen großen Schritt getan, um auch die Jugendlichen für sich zu gewinnen.

Eltern können im Rekrutierungsprozess zwei entscheidende Aufgaben übernehmen:

1. Sie werben bei ihren Kindern für eine betriebliche Ausbildung. Sie tun dies zunächst ganz allgemein, wenn sie die Vorteile von betrieblicher Ausbildung verstehen und ihren Kindern vermitteln. Darüber hinaus werben sie für bestimmte Berufsbilder, wenn sie diese kennen und attraktiv finden. Und schließlich werben sie auch für konkrete Unternehmen, wenn sie von diesen als ausgezeichneten Ausbildungsbetrieben wissen.
2. Eltern können dazu beitragen, Ausbildungsabbrüche zu verhindern. Sie tun dies, wenn sie den Ausbildungsbetrieb kennen und von dessen Qualität überzeugt sind.

Unternehmen sind daher gefragt, Gesprächsanlässe zu schaffen und Eltern zu aktivieren. Denn Eltern übernehmen diese Aufgaben nicht automatisch. Sie können aber von Unternehmen hierzu bewegt werden. Unternehmen steht in diesem Kontext eine Bandbreite an Instrumenten zur Verfügung. Viele der Rekrutierungsinstrumente, die in dem vorliegenden Handbuch vorgestellt werden, können auch für Eltern geöffnet werden. Dazu bedarf es lediglich einiger Anpassungen, indem sich Unternehmen auf die Ansprache dieser besonderen Zielgruppe einstellen. Kommen auch nur einige dieser Instrumente gegenüber Eltern zum Einsatz, erhöhen Unternehmen in entscheidendem Maße die Chancen auf Rekrutierungserfolge.

Instrumente zur Gewinnung von Eltern können in nahezu allen Rekrutierungsphasen eingesetzt werden. Die **GRAFIK 24** gibt einen Überblick über die Möglichkeiten, die Unternehmen offenstehen.

3.8.1 Elternabende

Elternabende sind ein effektives Instrument, um mit Eltern in Kontakt zu treten. Sie können in unterschiedlichen Rekrutierungsphasen zum Einsatz kommen. In Rekrutierungsphase 2 „Akquisition“ übernehmen Elternabende v. a. die Funktion, sich selbst und die Möglichkeiten und Chancen betrieblicher Ausbildung stärker bekannt zu machen. In Rekrutierungsphase 4 „Vertragsabschluss“ und Phase 5 „Integration“ dienen sie dazu, die Eltern der neuen Auszubildenden von sich als Ausbildungsbetrieb zu überzeugen, um so mögliche Ausbildungsabbrüche zu vermeiden. Die Eltern erhalten hier die Chance, an der beruflichen und persönlichen Entwicklung ihrer Kinder teilzuhaben und gleichzeitig einen Einblick in die berufliche Ausbildungsrealität ihrer Kinder zu gewinnen.

Und so geht’s in der Phase „Akquisition“:

- Prüfen Sie, welche Möglichkeiten Sie haben, mit Eltern in Kontakt zu treten. Der Zugang zu Eltern ist eine entscheidende Hürde, die Sie nehmen müssen. Sie können z. B. in Einkaufszentren, Fußgängerzonen oder anderen belebten Orten mit Flyern auf Ihre Veranstaltung aufmerksam machen. Vielleicht eröffnen Ihnen Ihre Netzwerke zu anderen Unternehmen und Akteuren Zugang. Ein erfolgversprechenderer Weg, um an eine größere Gruppe von Eltern heranzutreten, sind jedoch Schulkooperationen.

Rekrutierungsphase	Aufgaben gegenüber Eltern	Instrumente (Beispiele)
Akquisition	• Sensibilisierung für die Vorteile von betrieblicher Ausbildung • Aufklärung über Ausbildungsprozesse und -abläufe • Bekanntmachung als (guter) Ausbildungsbetrieb → Ergebnis: Eltern werben für Ausbildung	Elternabende *(vgl. Kap. 3.8.1)* Ausbildungsbroschüre/Flyer *(vgl. Kap. 3.4.1.4)* Medienbeiträge *(vgl. Kap. 3.4.1.6)* Wettbewerbe *(vgl. Kap. 3.4.1.10)* Tag des offenen Unternehmens *(vgl. Kap. 3.4.2.1)* Betriebsbesichtigungen *(vgl. Kap. 3.4.2.2)* Ausbildungsmessen *(vgl. Kap. 3.4.2.5)* Berufsorientierungstage *(vgl. Kap. 3.4.2.6)* Mitarbeiterempfehlungsprogramme *(vgl. Kap. 3.4.5.3)*
Auswahl	• Bekanntmachung als (guter) Ausbildungsbetrieb • Eltern mit ‚ins Boot nehmen' • Eltern ans Unternehmen binden → Ergebnis: Eltern verhindern Ausbildungsabbrüche	Teilnahme von Eltern am Vorstellungsgespräch *(vgl. Kap. 3.5.5)*
Vertragsabschluss	• Bekanntmachung als (guter) Ausbildungsbetrieb • Eltern mit ‚ins Boot nehmen' • Eltern ans Unternehmen binden → Ergebnis: Eltern verhindern Ausbildungsabbrüche	Elternabende *(vgl. Kap. 3.8.1)* Teilnahme beim Vertragsabschluss auch bei volljährigen Auszubildenden *(vgl. Kap. 3.6.1)* Einladung zu Willkommensveranstaltungen *(vgl. Kap. 3.6.2)*
Integration	• Bekanntmachung als (guter) Ausbildungsbetrieb • Eltern mit ‚ins Boot nehmen' • Eltern ans Unternehmen binden → Ergebnis: Eltern verhindern Ausbildungsabbrüche	Elternabende *(vgl. Kap. 3.8.1)* Zusendung der Ausbildungsmappe *(vgl. Kap. 3.7.2)*

GRAFIK 24
Maßnahmen zur Aktivierung von Eltern

- Organisieren Sie gemeinsam mit Ihrer Partnerschule einen Elternabend, der Berufsorientierung zum Thema hat. Ihre Partnerschule wird diese Veranstaltung in ungewöhnlicher Umgebung begrüßen, da sie für alle Parteien mehr Spannung als ein herkömmlicher Elternabend in der Schule verspricht und die Atmosphäre ungezwungener ist. Laden Sie gemeinsam mit der Schule zu der Veranstaltung ein.
- Überdenken Sie, was Sie mit dem Abend erreichen und wie Sie ihn entsprechend gestalten möchten. Planen Sie ein ca. 90-minütiges Format. Nach der Vorstellung und kurzen Einführung ins Unternehmen eignen sich besonders Betriebsbesichtigungen und solche Aktivitäten, die Einblicke in die Praxis erlauben. Nutzen Sie die Gelegenheit, um Eltern über Karrierechancen im Unternehmen aufzuklären. Beweisen Sie den Eltern unbedingt, dass eine betriebliche Ausbildung genauso viel wert ist wie ein Studium. Geben Sie ggf. Tipps rund um die Bewerbung und machen Sie Eltern klar, worauf es Unternehmen ankommt. Schließen Sie den Abend mit der Möglichkeit zum Austausch ab.

- Geben Sie Eltern die Möglichkeit, mit Ihren Auszubildenden in Kontakt zu kommen und von diesen Einblicke aus erster Hand zu erhalten.
- Überdenken Sie, ob Sie zu einem Elternabend auch die Lehrkräfte der Schule einladen. Denn Ihr Programm kann für beide Zielgruppen gleichermaßen interessant sein.
- Und schließlich: Gelingt es Ihnen nicht, Eltern in Ihr Unternehmen einzuladen, können Sie alternativ versuchen, an einem regulären Elternabend in einer Schule teilzunehmen, um dort Ihre Ausbildungsplätze zu bewerben.

Und so geht's in den Phasen „Vertragsabschluss" und „Integration":

- Laden Sie die Eltern Ihrer zukünftigen oder neuen Auszubildenden über die jungen Menschen zum Elternabend ein. Besprechen Sie dies vorab mit den Auszubildenden und gewinnen Sie ihr Einverständnis (v. a. bei volljährigen Auszubildenden). Nicht alle Auszubildenden werden über Ihr Vorhaben begeistert sein. Erklären Sie ihnen daher gut, welche Funktion der Elternabend hat, und wie alle Seiten profitieren können. Regen Sie den Stolz der Jugendlichen an („den Eltern zeigen, was man Tolles kann und macht").
- Auch unter den Eltern werden nicht alle Interesse an einem Elternabend zeigen. Machen Sie ihnen daher in der Einladung deutlich, welchen Nutzen die Eltern und die Jugendlichen aus dieser Veranstaltung ziehen. Erklären Sie, dass es Ihnen um Transparenz und Austausch geht.
- Erstellen Sie ein Programm für den Elternabend. Orientieren Sie sich hier an den o. g. Beschreibungen, legen Sie aber den Fokus weniger auf Aspekte der Berufsorientierung und stärker auf den Ablauf, die Inhalte und die Bedingungen der Ausbildung. Zeigen Sie den Eltern, wie Ausbildung bei Ihnen abläuft, was den beruflichen Alltag ihrer Kinder ausmacht, und welche großartigen Produkte und Dienstleistungen dabei herauskommen.
- Beziehen Sie die Kinder der Eltern aktiv ein und lassen Sie diese vertraute Arbeitsbereiche oder Produkte selbst vorstellen.
- Sorgen Sie auch für das leibliche Wohl. Runden Sie den Abend ggf. mit einem gemeinsamen Abendessen oder einem Buffet ab.

3.8.2 Projekttage & Praktika für Lehrer/-innen

Neben Eltern können auch andere Personengruppen als Fürsprecher/-innen von Ausbildung auftreten. Hierzu zählen weitere Verwandte, Lehrer/-innen und Schulleiter/-innen allgemeinbildender Schulen, Berufsschullehrer/-innen sowie Vertreter/-innen der Bundesagentur für Arbeit und der Berufsorientierung. Menschen mit Vorbildcharakter für Jugendliche – Sportler/-innen, Musiker/-innen oder erfolgreiche Unternehmer/-innen – können ebenfalls von Unternehmen gewonnen werden, um für Ausbildung zu werben.

Auch für diese sekundären Zielgruppen gilt, dass sie über zahlreiche Instrumente angesprochen werden können, die in diesem Handbuch thematisiert werden. Ein Beispiel für ein weiteres Instrument sind Projekttage bzw. Praktika, die sich an schulische Lehrkräfte oder ggf. auch Schulleitungen richten.

Projekttage sind eine Form von praxisnaher Weiterbildung für Lehrer/-innen. Diese erkunden an einem Tag im Unternehmen bestimmte Themen. Bei einem Lehrerpraktikum arbeiten schulische Lehrkräfte für mehrere Tage oder auch Monate in einem Unternehmen. Sie gewinnen in dieser Zeit einen allgemeinen Unternehmensüberblick und tieferes Fachwissen; je nach Länge des Praktikums arbeiten sie sogar im Tagesgeschäft mit.

Während das primäre Ziel solcher Veranstaltungen die Vermittlung von praxisorientiertem Wissen für den Unterricht ist, können sie zugleich genutzt werden, um Schulkontakte zu intensivieren. Lehrkräfte empfehlen das Unternehmen als Ausbildungsbetrieb weiter oder wirken als Türöffner für zahlreiche Anwerbemaßnahmen unter Schüler/-innen.

Und so geht's:

- Bestimmen Sie eine Fachkraft im Unternehmen, die die Lehrerbetreuung bzw. den Wissensaustausch übernimmt.
- Stellen Sie in Absprache mit der Lehrkraft ein Konzept mit den Aufgaben sowie dem Zeitrahmen zusammen.
- Gestalten Sie die Betreuung kompetent und sichern Sie einen offenen, respektvollen Umgang Ihrer Belegschaft mit den Lehrkräften.
- Tauschen Sie sich im Abschlussgespräch über den Projekttag bzw. das Praktikum aus und erstellen Sie eine Praktikumsbescheinigung.
- Pflegen Sie anschließend den Kontakt zur Lehrkraft und bitten sie diese konkret um Mithilfe bei der Gewinnung von Auszubildenden.

Grundlagen der Auszubildenden-Rekrutierung

4

4.1 Wie stelle ich mich als attraktiver Ausbildungsbetrieb dar?

Goldene Regeln 5 und 6 beachten:
Überzeugen Sie zuerst als Ausbildungsbetrieb. Stärken Sie Ihr Ausbildungsmarketing.

KMU stehen oft vor besonderen Herausforderungen, wenn es darum geht, sich als attraktiver Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb darzustellen. Generell werden größere Betriebe eher als kleinere mit hochwertigen Ausbildungsangeboten in Verbindung gebracht. Auch können KMU meist nicht mit den Eigenschaften großer Unternehmen – wie Internationalität, Weltmarktführerschaft oder der Herstellung von bekannten Produkten – aufwarten. Und Jugendliche finden v. a. die Unternehmen attraktiv, die sie kennen – eine Hürde für KMU. Dennoch können sich KMU erfolgreich als interessante Ausbildungsbetriebe vermarkten.

Eine Arbeitgebermarke, die auch junge Menschen anspricht

Eine positiv besetzte Arbeitgebermarke, die sich in den Köpfen und Herzen auch von jungen Menschen festsetzt, ist ein wichtiges Element der Rekrutierung von Auszubildenden. Die Implementation und glaubhafte Kommunikation von attraktiven Arbeits- und Ausbildungsbedingungen spielt hier eine zentrale Rolle. In diesem Kontext können KMU mit ihren klassischen Stärken punkten, die für junge Menschen oft besonders anziehend wirken:

- das Personal in KMU wird häufig in wichtige Unternehmensentscheidungen eingebunden
- neue Mitarbeiter/-innen einschließlich Berufsanfänger/-innen können Arbeitsabläufe selbstständig gestalten und rasch Verantwortung übernehmen
- kurze Entscheidungswege
- abwechslungsreiche Tätigkeiten
- ein ausgeprägtes Wertesystem, das auch soziale Verantwortung (z .B. für die Region) einschließt
- familiäre Arbeitsatmosphäre

Darüber hinaus müssen Unternehmen Alleinstellungsmerkmale – unverwechselbare, für das Unternehmen spezifische Merkmale – entwickeln, pflegen und nach außen transparent machen. Zentrale Fragestellungen in diesem Kontext sind: Was macht mich als Ausbildungsbetrieb besonders? Wodurch unterscheide ich mich als Ausbildungsbetrieb am besten von anderen Ausbildungsbetrieben? Was macht mich für potenzielle Auszubildende interessant?

Wann Ausbildung attraktiv ist, bestimmen die Jugendlichen

Überzeugen können KMU, wenn sie Antworten auf die o. g. Fragen mit Hinblick auf die Erwartungen und Interessen von potenziellen Auszubildenden beantworten – und im unternehmerischen Alltag mit Leben füllen. Jugendliche betrachten Ausbildung als attraktiv wenn …

- ein überzeugendes Ausbildungsprogramm geboten wird. Der Erwerb von fachlichem Können in einer stimulierenden Lernumgebung steht im Vordergrund. Vielseitige und abwechslungsreiche Aufgaben sind Jugendlichen besonders wichtig. Deren Schwierigkeitsgrad sollte stets dem Kenntnisstand der Jugendlichen angepasst sein. Azubis sollten ‚echte Arbeit' im Betrieb leisten und dabei in größere Aufgaben einbezogen werden. Freiräume im Lernen sind wichtig: selbstständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren der Arbeit sollten daher Teil des Ausbildungsprogramms sein.
- sie dabei eine gute Betreuung erhalten. Kompetente und engagierte Ausbilder, die regelmäßig am Arbeitsplatz für Unterweisungen und Anleitungen verfügbar sind, spielen eine zentrale Rolle. Aufmerksamkeit, Fürsorge, Wertschätzung und ständiges Feedback – insbesondere Lob bei guten Leistungen – durch den Ausbilder sind Jugendlichen besonders wichtig.
- Zukunftsperspektiven gut sind. Hierzu zählen hohe Übernahmechancen, langfristige Jobsicherheit, Weiterbildungsmöglichkeiten nach der Ausbildung sowie berufliche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.
- das Betriebsklima gut ist. Hier gewinnen Unternehmen mit Zusammengehörigkeitsgefühl sowie respektvollem Umgang, insbesondere den Auszubildenden gegenüber.

- die Rahmenbedingungen stimmen. Eine angemessene Ausbildungsvergütung spielt eine ebenso große Rolle wie Ausbildungszeiten und der Umgang mit Überstunden. Jugendliche bevorzugen Arbeitsstätten, die gut erreichbar sind. Mit familienfreundlichen Angeboten können Unternehmen zusätzlich punkten.
- das Unternehmen als Ganzes überzeugt. Jugendliche legen Wert auf eine tolle Unternehmenskultur, (soziale, ökologische oder ethische) Unternehmenswerte, sinnstiftende Tätigkeiten sowie auf den (guten) Ruf eines Unternehmens, aber auch auf die Art und die Qualität von Produkten und Dienstleistungen, an deren Erstellung sie als Auszubildende teilhaben können.

Engagement und Einfallsreichtum sind gefragt

Je besser Unternehmen in den o. g. Feldern mit unterschiedlichen Angeboten aufgestellt sind und je detailreicher sie dies kommunizieren, umso durchschlagender ist die Wirkung auf junge Menschen. Möglichkeiten von KMU, sich attraktiv zu machen, sind unbegrenzt und benötigen v. a. Ideenreichtum und Engagement. Einige Beispiele für attraktive Ausbildungsangebote an junge Menschen sind:

- Angebote von Zusatzqualifikationen, die neben der Ausbildung erworben werden können
- Angebote zur weiteren beruflichen Entwicklung wie Meisterabschluss oder Duales Studium
- Angebote für besondere Zielgruppen, z. B. in Form von Teilzeit-Ausbildung oder Nachhilfeunterricht
- besondere Unterstützungsstrukturen, z. B. Patenschafts- und Mentoring-Programme
- Öffentliche Auszeichnungen und Besten-Ehrungen, z. B. Zahlungen von Prämien, „Azubi des Monats“ etc.
- Ausbildungstage mit besonderem Programm, z. B. ein Tag, an dem die Auszubildenden Chef/-innen sein können und das Unternehmen leiten dürfen
- besondere Ausbildungsphasen, z. B. die Möglichkeit, vorübergehend in der Filiale einer anderen Stadt – oder sogar im Ausland – den Beruf neu kennenzulernen
- finanzielle Zuschüsse, z. B. zu Fahrtkosten bei der Anreise zum Arbeitsplatz
- besondere Rahmenbedingungen, z. B. hervorragende Ausstattung des Arbeitsplatzes oder Einsatz neuer (digitaler) Technologien
- besondere Teambuilding-Maßnahmen
- familienfreundliche Angebote, z. B. Möglichkeiten zum Homeoffice

Unternehmen gewinnen, wenn sie diese Liste fantasievoll erweitern – und erfolgreich kommunizieren. Viele Maßnahmen setzen weder zusätzliche finanzielle Ressourcen noch ein elaboriertes Personalwissen voraus. Stattdessen geht es um Haltungen und Ambitionen der nächsten Generation gegenüber. Überzeugen können KMU mit einer Kultur, die Ausbildung einen hohen Stellenwert zuweist – und die die jungen Menschen sowie ihre berufliche und private Entwicklung ins Zentrum rückt.

Die Strategie zu Attraktivität heißt Ausbildungsmarketing

Ausbildungsmarketing als Teil des Personalmarketings umfasst all jene Aktivitäten, die die Gewinnung von ausreichend vielen und geeigneten Ausbildungsplatzbewerber/-innen sichert. Das Unternehmen als Ausbildungsbetrieb gegenüber der Zielgruppe bekannt und attraktiv zu machen, um schließlich von jenen begehrt und ausgewählt zu werden, sind strategische Aufgaben des Ausbildungsmarketings. Erfolgversprechend ist Ausbildungsmarketing, wenn es in starkem Maße auf die Bedürfnisse und Erwartungen potenzieller Auszubildender ausgerichtet ist.
Analog zum Marketing umfasst das Ausbildungsmarketing Aktionen in den nachstehenden Bereichen:

- Produkt: Das zentrale Produkt sind die Berufsausbildung mit Berufsabschluss sowie die Ausbildungsqualität. Daneben geht es um Ausbildungsvergütung, Zusatzqualifikationen, Übernahmeaussichten sowie Image von Branche und Unternehmen.
- Preis: Hierzu zählt das Anforderungsprofil an die Bewerber/-innen.
- Kommunikation: Dieser Bereich umfasst Aktivitäten der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, betriebliche Praxisangebote wie Praktika, Botschafter- und Mentoren-Programme sowie Aufbau und Pflege von Kooperationen und Netzwerken.

- Distribution: Hier geht es um die Verbreitung über Multiplikator/-innen wie Eltern und Lehrer/-innen, aber auch Berufsberater/-innen, Kammern, Branchenvertreter/-innen etc.

4.2 Wie stelle ich mich als attraktiver Ausbildungsbetrieb dar?

Goldene Regel 8 beachten:
Denken Sie wie Ihre Bewerber/-innen.

Wenn Unternehmen erfolgreich Auszubildende gewinnen möchten, müssen sie sich auf die Erwartungen einstellen, die junge Menschen an Beruf und Ausbildung richten. Aber welche Erwartungen sind dies eigentlich?

Die Erwartungen junger Menschen sind hoch

Die Ausübung eines attraktiven Berufes zählt zu den wichtigsten Prioritäten im Wertesystem von jungen Menschen. Aus diesem Stellenwert leiten sich hohe Erwartungen ab. Die junge Generation legt Wert auf gute Ausbildungsqualität und es besteht wenig Bereitschaft, in dieser Hinsicht Kompromisse einzugehen. Die Jugendlichen sind es gewohnt, dass auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird – und wünschen sich das auch von ihrem Ausbildungsbetrieb.

Freude an der Arbeit hat höchste Bedeutung

Jugendliche wünschen sich v. a. eine Arbeit, die Spaß macht und sie voll erfüllt. Sie möchten einen Job, der zu ihren Fähigkeiten und Neigungen passt und in dem sie Anerkennung genießen. Nette Kollegen und eine gute Arbeitsatmosphäre sind wichtige Eckpfeiler. Daneben liegen ihnen ein sicherer Arbeitsplatz sowie gute Erfolgs- und Zukunftschancen in besonderer Weise am Herzen. Zunehmend spielen auch Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine ausschlaggebende Rolle.

Ausbildung sollte v. a. auf den Berufsalltag vorbereiten

Eine gute Ausbildung ist für Jugendliche so gestaltet, dass sie sie optimal auf den nachfolgenden Berufsalltag vorbereitet. Entsprechend möchten sie im Unternehmen richtig mitarbeiten dürfen und nicht nur Hilfstätigkeiten übernehmen. Praxisnähe, abwechslungsreiche Tätigkeiten sowie die Möglichkeit zu umfänglichem Lernen sind wichtige Kriterien. Dabei wünschen sich Jugendliche auch Begleitung in Gestalt eines festen Ansprechpartners im Betrieb. Naturgemäß macht zudem eine angemessene Ausbildungsvergütung eine gute Ausbildung aus.

Generation Vielfalt

Aber Achtung: Den einen stereotypen Jugendlichen mit bestimmten Erwartungen und Bedürfnissen gibt es nicht. Vielmehr ‚ticken' Jugendliche sehr unterschiedlich. Unternehmen sind deshalb gefragt, die Bedarfe ihrer spezifischen Zielgruppe zu eruieren und ihre Ausbildungsangebote daran zu orientieren.

4.3 Wie trete ich als Akteur in der Berufsorientierung auf?

Goldene Regel 12 beachten:
Optimieren Sie Zugänge zu Ihren Zielgruppen.

Im Kampf um geeignete Ausbildungsplatzbewerber/-innen können Unternehmen die Berufsorientierung von jungen Menschen nicht vollständig anderen Akteuren – etwa der Bundesagentur für Arbeit oder den Berufs- und Bildungsberatungen – überlassen. Vielmehr sind sie gefragt, selbst eine aktive Rolle in diesem Feld zu spielen. Denn je stärker es ihnen gelingt, das Berufswahlverhalten

von Jugendlichen zu ihren Gunsten zu beeinflussen, umso wahrscheinlicher werden sie ihre Ausbildungsplätze mit geeigneten Auszubildenden besetzen können.

Unsicherheiten und Bedenken junger Menschen zuvorkommen

Die Berufsorientierungsphase ist für viele junge Menschen mit zahlreichen Herausforderungen und durchaus auch Sorgen verbunden. Viele Schüler/-innen sind sich unsicher, ob sie den Anforderungen der heutigen Berufswelt bzw. einer Ausbildung gewachsen sind. Ängste, sich für den falschen Beruf zu entscheiden, sind weitverbreitet. Viele haben keine konkreten Vorstellungen, was sie beruflichen machen möchten, und die Berufswahl fällt ihnen schwer.

Unternehmen, die hier aktiv Unterstützung und Orientierung bieten, haben bei der Auszubildenden-Rekrutierung deutlich die Nase vorn. Denn trotz zahlreicher bereits bestehender Informationsangebote fühlen sich Jugendliche nicht hinreichend über ihre beruflichen Möglichkeiten informiert. Dies ist umso prekärer, als gerade hinsichtlich ihrer wichtigsten Anliegen die größten Unsicherheiten vorliegen – etwa bei der Frage, welche Berufe zu ihren Fähigkeiten passen oder welche Berufe gute Zukunftsaussichten bieten.

Hier können Unternehmen Informationslücken füllen. Indem sie dies tun, nehmen sie Jugendlichen Unsicherheiten und Bedenken – und eröffnen sich selbst zugleich hervorragende Chancen, Jugendliche für eine Ausbildung zu gewinnen.

Kanäle bedienen, die Jugendliche als Informationsquelle nutzen

Der Erfolg von Unternehmen als Akteuren in der Berufsorientierung hängt maßgeblich davon ab, dass sie sich auf das Oriwentierungsverhalten von Jugendlichen einstellen. Hierbei empfiehlt es sich, ebenjene Informationskanäle zu bedienen, die Jugendliche auf der Suche nach einem passenden beruflichen Werdegang tatsächlich in Anspruch nehmen.

Die **GRAFIK 25** veranschaulicht diese Informationskanäle in der Reihenfolge ihrer Bedeutung für die Jugendlichen. Grundsätzlich können alle Informationskanäle von Unternehmen durch entsprechende Rekrutierungsinstrumente bedient werden; jedoch sind einige Kanäle wichtiger als andere: So spielen Betriebspraktika, der Erfahrungsaustausch mit Berufstätigen sowie Informationsangebote im Internet für Jugendliche in der Berufsorientierung eine besondere Rolle. Als Akteure in der Berufsorientierung sollten Unternehmen daher auf drei Aktionsfelder fokussieren:

- Hohe Bedeutung von betrieblichen **Praxisangeboten**: Ein Praktikum im Unternehmen wird von Jugendlichen als die mit Abstand hilfreichste Maßnahme empfunden, um sich beruflich zu orientieren. Unternehmen sollten daher sicherstellen, dass sie regelmäßig einer signifikanten Anzahl von Schüler/-innen qualitativ hochwertige Praktika anbieten, in deren Rahmen sie in den Beruf hineinschnuppern können.
- Verstärkte Ansprache von **Multiplikator/-innen**: Gespräche mit den Eltern zählen zu den am weitaus häufigsten genutzten Informationsquellen von Jugendlichen. Auch Lehrer/-innen und andere Personen mit relevanter Praxiserfahrung werden gerne um Rat gebeten. Unternehmen sind daher gefragt, verstärkt den Weg über solche Multiplikator/-innen zu nehmen und sie als Fürsprecher zu gewinnen. Gelegenheiten zu schaffen, um Multiplikator/-innen mit relevanten Informationen zu versorgen und von sich als Ausbildungsbetrieb zu überzeugen, sind wichtige Aufgaben im Kontext der Auszubildenden-Rekrutierung.
- **Internetauftritt** optimal gestalten: Jugendliche sind „digital natives“ und nutzen daher das Internet intensiv für die Berufsorientierung. Eine aussagefähige Homepage, die auch Jugendliche anspricht, ist deshalb ein Muss. Freie Ausbildungsstellen sollten stets im Internet recherchierbar sein. Weitere digitale Angebote sind von Vorteil.

Neue Informationskanäle erschließen

Dass viele Informationskanäle nur in geringem Maße von Jugendlichen genutzt werden, hat oft etwas mit mangelnden Angeboten zu tun. Nicht nur der Umfang, auch die Qualität einiger Informationsangebote reichen nicht aus, um Jugendliche zu erreichen. Unternehmen sollten daher nicht den Schluss ziehen, weniger genutzte Informationskanäle auszuschließen. Denn prinzipiell gilt:

Von Jugendlichen genutzte Informationskanäle	Durch Unternehmen einzusetzende Rekrutierungsinstrumente (Beispiele)
Gespräche mit Eltern*	Elternabende *(vgl. Kap. 3.8.1)* Schulkooperationen *(vgl. Kap. 3.4.5.1)* Tag des offenen Unternehmens *(vgl. Kap. 3.4.2.1)* Ausbildungsbotschafter/-innen *(vgl. Kap. 3.4.4.1)*
Gespräche mit Freunden und Bekannten	Mitarbeiterempfehlungsprogramm *(vgl. Kap. 3.4.5.3)*
Recherche im Internet*	Azubi-Karrierewebseite *(vgl. Kap. 3.4.1.1)* Ausbildungsblog *(vgl. Kap. 3.4.1.2)* Stellenausschreibungen online *(vgl. Kap. 3.4.1.3)*
Betriebspraktikum *	Betriebspraktika *(vgl. Kap. 3.4.3.1)*
Gespräche mit anderen Familienangehörigen	Mitarbeiterempfehlungsprogramm *(vgl. Kap. 3.4.5.3)*
Gespräche mit Lehrer/-innen	Projekttage/Praktika für Lehrer/-innen *(vgl. Kap. 3.8.2)* Schulkooperationen *(vgl. Kap. 3.4.5.1)* Tag des offenen Unternehmens *(vgl. Kap. 3.4.2.1)* Ausbildungsbotschafter/-innen *(vgl. Kap. 3.4.4.1)*
Broschüren, Informationsmaterial	Ausbildungsbroschüre/Flyer *(vgl. Kap. 3.4.1.4)* Weitere Werbematerialien *(vgl. 3.4.1.5)*
Gespräche mit Personen, die im gleichen Bereich arbeiten/arbeiteten*	Tag des offenen Unternehmens *(vgl. Kap. 3.4.2.1)* Betriebspraktika *(vgl. Kap. 3.4.3.1)* Mitarbeiterempfehlungsprogramm *(vgl. Kap. 3.4.5.3)*
Gespräche mit Personen, die die gleiche Ausbildung machen/machten*	Schulkooperationen *(vgl. Kap. 3.4.5.1)* Tag des offenen Unternehmens *(vgl. Kap. 3.4.2.1)* Ausbildungsbotschafter/-innen *(vgl. Kap. 3.4.4.1)* Mitarbeiterempfehlungsprogramm *(vgl. Kap. 3.4.5.3)*
Beiträge im TV	Medienbeiträge *(vgl. Kap. 3.4.1.6)* Ausbildungskampagnen *(vgl. Kap. 3.4.1.9)*
Jobmessen	Ausbildungsmessen *(vgl. Kap. 3.4.2.5)*
Beiträge in Zeitschriften und Magazinen	Medienbeiträge *(vgl. Kap. 3.4.1.6)* Ausbildungskampagnen *(vgl. Kap. 3.4.1.9)*
Arbeitsamt	Kooperationen mit dem Arbeitgeberservice der BA *(vgl. Kap. 6)*
Soziale Netzwerke	Soziale Medien *(vgl. Kap. 3.4.1.7)*
Information direkt beim Unternehmen*	Azubi-Karrierewebseite *(vgl. Kap. 3.4.1.1)* Telefon-Hotline *(vgl. Kap. 3.4.1.8)*
Informationstage vom Unternehmen	Tag des offenen Unternehmens *(vgl. Kap. 3.4.2.1)*

Quelle: Informationskanäle: INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH: Die McDonald's AUSBILDUNGSSTUDIE 2013: Pragmatisch glücklich: Azubis zwischen Couch und Karriere. Eine Repräsentativbefragung junger Menschen im Alter von 15 bis unter 25 Jahren, München 2013

GRAFIK 25

Informationskanäle von Jugendlichen im Bezug zu Rekrutierungsinstrumenten

** Von Jugendlichen als besonders hilfreich eingeschätzt*

Nutzungsgrad durch die Jugendlichen:

- *76-100 %*
- *51-75 %*
- *26-50 %*
- *0-25 %*

Je mehr Informationskanäle bedient werden, umso mehr potenzielle zukünftige Auszubildende erreicht das Unternehmen. Eine wichtige Rekrutierungsmaßnahme kann daher sein, zusätzliche Informationskanäle zu erschließen und ggf. auch gänzlich neue, originäre Kommunikationswege zu Jugendlichen zu finden. Auch eher selten genutzte Kanäle können ein ideales Rekrutierungstool sein – wenn sie gut umgesetzt werden, und gut heißt: die Jugendlichen fühlen sich optimal informiert und orientiert.

4.4 Wie kommuniziere ich erfolgreich mit Jugendlichen?

Goldene Regel 9 beachten:
Überzeugen Sie auf informativer und emotionaler Ebene.

Orientieren Sie Inhalte an den Interessen von Jugendlichen.

Seien Sie in jeder Hinsicht Bewerber/-innen-freundlich. Und das bedeutet unter inhaltlichen Gesichtspunkten, dass Sie sich streng an den Informationsbedarfen von jungen Menschen orientieren und auf all jene Inhalte eingehen sollten, die eine Ausbildung für junge Menschen attraktiv macht.

Vermitteln Sie zentrale Botschaften.

Halten Sie sich an inhaltliche Mindeststandards – und vermitteln Sie Informationen zum Unternehmen und seinen Produkten, zum Betriebsklima, zu den Ausbildungsberufen und den damit verbundenen Tätigkeiten, zum konkreten Arbeitsalltag, den Eignungsvoraussetzungen sowie den Übernahmewahrscheinlichkeiten und betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Kommunizieren Sie in jugendgerechter Sprache.

Sprechen Sie die Zielgruppe auf gleicher Augenhöhe an und verwenden Sie ggf. die Du-Form. Wählen Sie einen leicht verständlichen Schreibstil und verzichten Sie auf Fachbegriffe bzw. interne Unternehmenssprache. Passen Sie die Sprache an das Niveau von jungen Menschen an, die nur einen begrenzten Einblick in Ihr Arbeitsfeld haben. Vermitteln Sie Ihre Themen interessant und unterhaltsam; Frische und Humor in der Kommunikation sind wichtige Zutaten. Dies baut Hemmungen ab und Vertrauen auf.

Bleiben Sie authentisch.

Junge Menschen wünschen sich echte, unverstellte Eindrücke. Sie möchten glaubwürdige Informationen erhalten und keine schöngefärbten Werbetexte lesen oder Bilder von Models sehen. Bleiben Sie daher in der Text- und Bildauswahl authentisch und vermitteln Sie Ihre Unternehmenskultur. Stellen Sie ehrlich dar, was Sie als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb ausmacht.

Werden Sie konkret.

Stellen Sie detaillierte Beschreibungen bereit. Geben Sie ausführliche Informationen zu den angebotenen Ausbildungsberufen, zum Verlauf der Ausbildung, zum Team und zum Arbeitsumfeld. Dies ermöglicht jungen Menschen, sich in den Ausbildungsplatz einzufühlen und sich ein realistisches Bild zu machen. Vermeiden Sie dabei, ausladend zu werden. Konzentrieren Sie sich auf zentrale Botschaften und vermitteln Sie präzise Informationen.

Geben Sie Informationen zum Anfassen.

Stellen Sie sicher, dass die jungen Menschen das Unternehmen und die Ausbildungssituation unmittelbar erleben können. Behaupten Sie nicht nur, sondern belegen und veranschaulichen Sie Ihre Botschaften. Hier helfen z. B. Bilder von ‚echten' Personen aus ‚echten' Situationen im Unternehmen, die zeigen, welche Menschen hier arbeiten und wie es am Arbeitsplatz aussieht. Unterstützen Sie Texte durch visuelle Einblicke. Ein virtueller Rundgang oder ein kurzer Film aus dem Unternehmens- bzw. Ausbildungsalltag erlauben es jungen Menschen, das Unternehmen und die Ausbildungssituation unmittelbar erleben zu können.

Verleihen Sie Ihrem Unternehmen ein Gesicht.

Stellen Sie unbedingt Ihre Ausbilder/-innen und ggf. Ausbildungspaten und -patinnen vor. Zeigen Sie diese nicht nur in ihrer Funktion im Unternehmen, sondern auch als Menschen zum Anfassen.

Präsentieren Sie Erfahrungsberichte.

Ein Mehr an Einblick und Authentizität gewähren Interviews oder kleine Filme von (ehemaligen)

Auszubildenden, die z. B. über die ersten Tage der Ausbildung, das Leben eines Auszubildenden oder die weitere Entwicklung nach der Ausbildung berichten.

Werben Sie mit spannenden Geschichten aus dem Ausbildungsalltag.

Einer Ihrer Azubis hat ein paar Wochen in einem ausländischen Unternehmen gelernt? Sie haben einen schwierigen Jugendlichen angenommen, der sich nun hervorragend entwickelt? Sie bilden Studienabbrecher/-innen oder ältere Personen aus? Ein Flüchtling oder eine asylberechtigte Person macht bei Ihnen eine Ausbildung? Ausbildungspaten und -patinnen kümmern sich in besonderer Weise um Ihre neuen Auszubildenden? Dann berichten Sie darüber. Denn solche Geschichten haben Aufmerksamkeitswert – und heben Sie von anderen Unternehmen ab.

Zeigen Sie, dass Ausbildung Spaß macht.

Spaß an der Arbeit ist eine Top-Priorität von Jugendlichen. Vermitteln Sie daher in Text und Bild, dass Ausbildung bei Ihnen zwar eine ernsthafte Sache ist, aber dass auch Freude und Humor Teil des Arbeitsalltags sind. Zeigen Sie, dass es interessante, erfüllende und sinnstiftende Aufgaben in Ihrem Unternehmen gibt, auch für junge Berufsanfänger/-innen.

Sprechen Sie beide Geschlechter an.

Achten Sie darauf, in Text und Bild stets beide Geschlechter anzusprechen. Beugen Sie so geschlechtsstereotypischer Berufswahl vor. Dies gilt umso mehr in Berufen, die überproportional von einem Geschlecht ausgeübt werden. Zeigen Sie, dass Jungen gute Erzieher und Mädchen tolle Mechatronikerinnen sein können.

4.5 Wie setze ich Auszubildende im Rekrutierungsprozess ein?

Goldene Regel 17 beachten:
Setzen Sie auf Ihre Auszubildenden.

Die eigenen Auszubildenden sind kaum älter als diejenigen Jugendlichen, die Sie als zukünftige Azubis anwerben möchten. Sie haben ähnliche Interessen, kennen Bedenken und Unsicherheiten am Übergang in das Berufsleben und sprechen die gleiche Sprache. Niemand kann die Ausbildung so nah und lebendig vermitteln wie diejenigen, die sich in Ausbildung befinden. Als Mittler im Rekrutierungsprozess sind sie deshalb hervorragend geeignet. Ihre Einsatzmöglichkeiten sind vielseitig:

Azubis informieren zukünftige Auszubildende

Auf zahlreichen Plattformen haben Auszubildende die Möglichkeit, über ihre Ausbildung und ihren Ausbildungsbetrieb zu berichten. Dies kann im direkten Austausch – etwa im Rahmen von Schulbesuchen, bei Tagen des offenen Unternehmens und Betriebsbesichtigungen, auf Ausbildungsmessen oder Berufsorientierungstagen – geschehen. Unternehmensblogs, von Auszubildenden geschrieben, können zur Kommunikation mit Jugendlichen genutzt werden. Auch auf Azubi-Karrierewebseiten oder in Ausbildungsbroschüren können Auszubildende zu Wort kommen.

Alle diese Foren erlauben es Auszubildenden, aus ihrer besonderen Perspektive (mehr oder weniger detailreich) über ihre Ausbildung zu berichten, z. B. über folgende Themen:

- Wie ist die Ausbildung aufgebaut?
- Welche Erwartungen werden an die Auszubildenden gestellt?
- Wer unterstützt die Azubis während der Ausbildung und wie ‚ticken' die Ausbilder/-innen und die Chef/-innen?
- Was passiert am ersten Tag der Ausbildung?
- Wie sieht der Ausbildungsalltag im Detail aus?
- Was genau lernt man während der Ausbildung?

- Was kann man nach dem ersten Ausbildungsjahr/am Ende der Ausbildung?
- Wie wird man auf die Prüfungen vorbereitet?
- Welche Karrierewege sind nach der Ausbildung möglich?
- Was macht an der Ausbildung Spaß?
- Was macht die Unternehmenskultur aus?

Azubis informieren Multiplikator/-innen

Auszubildende sind zudem hervorragend dazu geeignet, ausbildungsrelevante Informationen anderen Zielgruppen – insbesondere Eltern oder Lehrer/-innen – zu vermitteln. Gelegenheiten hierzu bieten sich etwa auf Elternabenden, Messen oder bei Tagen des offenen Unternehmens.

Azubis unterstützen aktiv zukünftige oder neue Auszubildende

Im Rahmen von Patenschafts- oder Mentoren-Programmen können erfahrene Auszubildende neue Azubis beim Einstieg in die Ausbildung unterstützen. Der Schwerpunkt der Tätigkeiten liegt häufig in der Probezeit der neuen Auszubildenden; der Einsatz kann jedoch auch vor Ausbildungsbeginn starten und weit über die Probezeit hinaus dauern. Neben der professionellen Begleitung können erfahrene Auszubildende v. a. die menschliche Eingewöhnung des neuen Mitarbeiters fördern. Auf diese Weise schafft das Unternehmen eine Atmosphäre, in der sich neue Auszubildende rasch wohl fühlen und sich gut ins Unternehmen integrieren können.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Auszubildende bei der Betreuung von Praktikant/-innen einzusetzen. In dieser Rolle geben sie potenziellen Ausbildungsplatzbewerber/-innen einen realistischen Einblick ins Unternehmen und begleiten zugleich ihre fachliche Entwicklung.

Azubis werben zukünftige Auszubildende

Auszubildende haben Freunde, frühere Schulkameraden und -kameradinnen, junge Verwandte und unzählbare Kontakte in sozialen Medien. Darunter befinden sich auch Jugendliche, die geeignete Kandidat/-innen für eine Ausbildung sein könnten. Ausbildungsbetriebe sollten diese Quelle nutzen und Auszubildende systematisch dazu ermutigen, das Unternehmen in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis zu empfehlen bzw. aktiv neue Auszubildende anzuwerben. Mitarbeiterempfehlungsprogramme, die Anreize für solche Anwerbungen bieten, sind ein geeignetes Instrument auch gegenüber Auszubildenden.

Azubis unterstützen direkt das Unternehmen

Auszubildende können das Unternehmen auch ganz direkt bei der Rekrutierung unterstützen. Insbesondere bei der Gestaltung neuer Rekrutierungsinstrumente – etwa Karrierewebseite oder Ausbildungsflyer – können sie das Unternehmen beraten. Ihr Feedback sichert ab, dass das Unternehmen tatsächlich die Perspektive, den Ton und den Informationsbedarf junger Menschen trifft. Daneben können Auszubildende am Aufbau des unternehmerischen Netzwerks mitwirken, indem sie sich mit ihren ehemaligen Lehrer/-innen in Verbindung setzen und so am Aufbau von Schulkooperationen mitwirken.

Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Auszubildenden

Azubis, die im Kontext der Auszubildenden-Rekrutierung aktiv sind, üben oft wichtige repräsentative Aufgaben für das Unternehmen aus. Der Erfolg dieses Einsatzes muss durch das Unternehmen gezielt gesichert werden:

Auswahl: Es empfiehlt sich, die leistungsstärksten und engagiertesten Auszubildenden auszuwählen. Sie sollten freundlich, offen und kommunikationsstark sein – und unbedingt Lust auf ihre Funktion haben.

Schulung: V. a. dort, wo die Auszubildenden direkt mit den Zielgruppen in Berührung kommen, ist eine einführende Schulung Grundvoraussetzung. Diese sollte Kommunikations-, Präsentations- oder Moderationstechniken umfassen. Auch sollten die ausgewählten Auszubildenden befähigt werden, bei allen Fragen zum Thema Ausbildung auskunftsfähig zu sein. Vor dem ersten Einsatz

sollten sie daher einen umfassenden Input etwa zu Aufbau und Inhalten der Ausbildung oder Karrieremöglichkeiten erhalten.

Einsatz-Rhythmus: Optimal sind ein bis drei Einsätze pro Auszubildenden und Monat. Es muss sichergestellt werden, dass die Auszubildenden mit ihren zusätzlichen Aufgaben nicht überfordert sind; ggf. sollten Aufgaben reduziert werden.

Begleitung: Im weiteren Verlauf sollten die Auszubildenden fortlaufend in ihren Funktionen begleitet werden.

Belohnung: Der besondere Einsatz der Auszubildenden sollte honoriert werden, z. B. durch ein entsprechendes Zertifikat, öffentliche Auszeichnungen oder einen Bonus.

4.6 Wer sind die Auszubildenden der Zukunft?

Goldene Regel 11 beachten:
Öffnen Sie sich für neue Zielgruppen.

Unternehmen benötigen Strategien, um dem demografisch bedingten Rückgang an Bewerber/-innen zu begegnen. Eine Teilstrategie ist die (verstärkte) Berücksichtigung von Personengruppen, die bislang kaum oder nicht in den Blick gefasst wurden.

Jugendliche mit Startschwierigkeiten: Hierzu zählen z. B. Jugendliche mit niedrigen oder gar keinen Schulabschlüssen, Jugendliche mit schlechten Schulzeugnissen oder Jugendliche, die bei der Ausbildungsplatzsuche bereits schon einmal leer ausgegangen sind. Sie sind eine vielversprechende Zielgruppe, insbesondere für Unternehmen mit wenig nachgefragten Ausbildungsberufen. Denn viele dieser Jugendlichen bleiben jedes Jahr chancenlos auf dem Ausbildungsmarkt zurück. Dabei zeigen Jugendliche, die keine guten Schulnoten vorweisen können, in der dualen Ausbildung oft erstaunliche Leistungen. Die Öffnung dieser Zielgruppe gegenüber verlangt Unternehmen die Bereitschaft zu Kompromissen bei den Einstellungskriterien ab. Motivation und Persönlichkeitsmerkmale der jungen Menschen müssen hier stärker gewertet werden als Schulnoten. Ggf. müssen auch besondere Unterstützungsangebote wie Nachhilfeunterricht implementiert werden. Verschiedene staatliche Förderinstrumente stehen für Unternehmen bereit, um die gehobenen Anforderungen sowie den finanziellen Mehraufwand zu bewältigen (z. B. ausbildungsbegleitende Hilfen der Bundesagentur für Arbeit, Angebote für betriebliche Einstiegsqualifizierung, das Programm Assistierte Ausbildung).

Jugendliche mit Migrationshintergrund: Sie gelten als eine weitere Gruppe von Jugendlichen mit schlechteren Startchancen. Jugendliche mit Migrationshintergrund sind von benachteiligenden Rekrutierungspraktiken durch Unternehmen betroffen und daher im Ausbildungssystem unterrepräsentiert. Gleichwohl stellen sie ein großes Potenzial für die duale Ausbildung dar, denn die Zahl junger Migrant/-innen steigt. Und Unternehmen können von Sprachkenntnissen und den interkulturellen Erfahrungen dieser Personengruppe profitieren. Auch hier gilt: Unternehmen müssen ihre Einstellungskriterien kritisch reflektieren. Die erfolgreiche Anwerbung schließt idealerweise ein besonderes Maß an Aufklärungsarbeit ein und involviert die Eltern, die Ausbildung überdurchschnittlich oft als ‚System zweiter Klasse' betrachten. Unternehmen wenden sich an die Bundesagentur für Arbeit, um staatliche Unterstützungsmöglichkeiten für die Ausbildung dieser Personengruppe zu prüfen.

Junge Menschen mit Behinderung: Auch diese Personengruppe ist mit Startschwierigkeiten konfrontiert – häufig aufgrund von Vorurteilen, die Behinderung mit geringerer Leistungsfähigkeit gleichsetzen. Meist liegt diese jedoch nicht vor; im Gegenteil zeigen junge Menschen mit Behin-

derung eine besonders hohe Motivation. Auch können Einschränkungen häufig durch Unterstützungsmaßnahmen ausgeglichen und – mit Hilfe finanzieller Förderung – kostenneutral umgesetzt werden. Wiederum gilt: Unternehmen sollten ihre Einstellungskriterien hinterfragen und Bewerber/-innen unabhängig von einem Handicap nach ihren Fähigkeiten und Kenntnissen bewerten. Stellenausschreibungen sollten einen Passus enthalten, der Menschen mit Behinderung zur Bewerbung ermutigt und ggf. auf einen barrierefreien Arbeitsplatz verweist. Informationen sowie Unterstützung bei der Einstellung von Auszubildenden mit Behinderung erhalten Unternehmen von der Bundesagentur für Arbeit, den Integrationsfachdiensten oder direkt von den Berufsbildungswerken.

Abiturient/-innen: Junge Menschen mit höheren schulischen Qualifikationen sind eine interessante Zielgruppe für anspruchsvolle und nachgefragte Ausbildungsberufe. Ihr Lebenslauf zeugt von einer hohen Motivation und Leistungsbereitschaft. Um diese Personengruppe als Bewerber/-innen für Ausbildungsplätze zu gewinnen, bedarf es Anwerbemaßnahmen, die Ausbildung als attraktive Bildungsoption verkaufen und die Vorteile einer Ausbildung im Vergleich zum Studium überzeugend vermitteln. Dies impliziert etwa besondere Angebote wie Zusatz- und/oder Doppelqualifikationen (z. B Duales Studium), weitere Fortbildungen (z. B. Meister- oder Technikerabschlüsse) sowie die Aussicht auf rasche Aufstiegschancen. Berufsorientierungsmaßnahmen in Gymnasien bieten sich als Plattform für entsprechende Anwerbemaßnahmen an.

Studienabbrecher/-innen: Sie sind eine besondere Gruppe unter jungen Menschen mit höheren schulischen Qualifikationen. Häufig hat sie fehlende Praxisnähe und Theorielastigkeit zum Abbruch ihres Studiums geführt. Neben höherer Lebensreife bringen sie daher oft überdurchschnittliche Motivation sowie relevante Vorkenntnisse mit. Um diese Zielgruppe anzuwerben, sollten Unternehmen explizit machen, dass entsprechende Bewerbungen erwünscht sind; z. B. durch Hinweise, dass Personen ohne Hochschulabschluss oder mit „Umwegen im Lebenslauf“ interessante Kandidat/-innen sind. Und wiederum gilt: Unternehmen müssen sich attraktiv machen. Hierzu zählt ggf. die Verkürzung der Ausbildungszeit, die bei den zuständigen Kammern unter bestimmten Voraussetzungen erwirkt werden kann.

Mädchen und junge Frauen: Sie sind in zahlreichen Branchen – insbesondere den sogenannten MINT-Berufen – unterrepräsentiert. Neben dem Berufswahlverhalten von Mädchen geht dies auf Vorurteile und fehlende betriebliche Infrastrukturen in Unternehmen zurück. Dabei verlassen Mädchen die Schule häufig mit besseren Zeugnissen als Jungen – und sind damit attraktiv für alle Branchen. Unternehmen sind gefragt, ihre Einstellmuster von Geschlechtsstereotypen zu lösen und Bewerber/-innen unabhängig von ihrem Geschlecht nach ihren Kompetenzen zu beurteilen. Hinweise in Stellenanzeigen, dass Bewerbungen von Mädchen erwünscht sind, helfen ebenso wie Abbildungen von Mädchen auf der Karrierewebseite. Unternehmen müssen zeigen, dass sie auch einer weiblichen Zielgruppe ein attraktives Berufsumfeld bieten können. Schulbesuche oder Schülerpraktika eignen sich hervorragend, um Mädchen an den Beruf heranzuführen.

Junge Mütter und Väter: Sie erleben sich im Bewerbungsprozess gegenüber kinderlosen Kandidat/-innen oft im Nachteil und sind überdurchschnittlich häufig von fehlenden Berufsabschlüssen betroffen. Bedenken von Unternehmen etwa hinsichtlich mangelnder Flexibilität oder krankheitsbedingten Ausfällen sind jedoch meist unbegründet; im Gegenteil sind junge Eltern sehr motiviert, können sich gut organisieren und zeigen ein besonders hohes Verantwortungsbewusstsein. Auch gewinnt das Unternehmen ein familienfreundliches Image, wenn es jungen Eltern die Chance zur Ausbildung bietet. Jedoch benötigen junge Mütter und Väter eine Chance, ihre Familienpflichten mit einer Berufsausbildung vereinbaren zu können. Hier hilft Ausbildung in Teilzeit. Sie gestattet es den Auszubildenden, einige Stunden pro Woche weniger im Betrieb zu arbeiten. Unternehmen informieren sich bei der Bundesagentur für Arbeit bzw. der zuständigen Kammer über diese wenig genutzte Ausbildungsoption.

Ältere Personen: Personen, die älter als 29 Jahre sind und bislang an- oder ungelernt bzw. in einem anderen Beruf tätig waren, können als Senior-Azubis eine Ausbildung aufnehmen. Sie bringen den Ehrgeiz und die Motivation junger Berufsanfänger/-innen mit – gepaart mit der Erfahrung und

Leistungsbereitschaft der älteren Generation. Um für diese Personengruppe attraktiv zu sein, müssen Unternehmen v. a. gute Konditionen und höhere Azubi-Gehälter – oft Gehälter für Berufsanfänger/-innen – bieten. Unternehmen können sich bei der Bundesagentur für Arbeit bzw. den zuständigen Kammern über entsprechende Programme und Fördermöglichkeiten informieren.

Ausbildungsinteressierte aus anderen Regionen: Viele junge Menschen sind heute flexibel hinsichtlich des Ausbildungsortes und können sich deutlich öfter als noch vor wenigen Jahren vorstellen, für eine Ausbildung zu pendeln oder umzuziehen. Dieses Potenzial wird von Unternehmen wenig genutzt. Dabei können Unternehmen selbst viel dafür tun, um Jugendliche aus anderen Regionen zu einer Ausbildung fern der Heimat zu ermutigen. Unterstützungsstrukturen spielen eine große Rolle, etwa Zuzahlungen zu Fahrtkosten für die Heimreise, flexible Arbeitszeiten für Heimatbesuche, Bereitstellung von Mentor/-innen oder Paten und Patinnen sowie Hilfe bei der Wohnungssuche oder beim Aufbau eines sozialen Umfelds vor Ort. Bundesweite Jobbörsen sind ein einfacher Weg, um überregional bzw. deutschlandweit Auszubildende zu rekrutieren und entsprechende Unterstützungsangebote zu kommunizieren.

Ausbildungsinteressierte aus dem europäischen Ausland: Viele junge Europäer/-innen haben Interesse an einer Ausbildung in Deutschland. Sie sind oft besonders motiviert und beweisen mit ihrem mutigen Schritt Stärke und Leistungsbereitschaft. Aus diesem Grund sind sie auch für Unternehmen interessant, die (noch) nicht auf internationalen Märkten operieren. Sprachkenntnisse und kulturelle Kompetenzen von europäischen Auszubildenden können auch gegenüber inländischen Kunden und Kundinnen wertvoll sein; und das Unternehmen beweist kulturelle Vielfalt. Jedoch benötigen die jungen Menschen noch intensivere – ideelle und organisatorische – Unterstützung als Jugendliche aus anderen Regionen Deutschlands. Insbesondere die sprachliche Entwicklung sowie die gesellschaftliche Integration ins Umfeld müssen durch die Unternehmen aktiv gefördert werden. Auf der Suche nach ausbildungsinteressierten Europäer/-innen erhalten Unternehmen Unterstützung vom Vermittlungsservice der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit. Vielseitige Hilfe bieten auch Kammern und Bildungsträger. Über öffentlich geförderte Programme wie MobiPro-EU erhalten die Jugendlichen bereits im Herkunftsland Deutschunterricht und Unternehmen haben die Möglichkeit, im Rahmen eines ausbildungsvorbereitenden Praktikums einen Eindruck über die Eignung der Jugendlichen zu bekommen.

Junge geflüchtete Menschen: Der Anteil junger Flüchtlinge wächst aktuell stark an. Für Ausbildungsbetriebe sind sie eine mit Herausforderungen verbundene, aber überdurchschnittlich motivierte und leistungsbereite Zielgruppe. Viele besitzen berufliche Bildungsabschlüsse, Arbeitserfahrung und Mehrsprachigkeit. Der Zugang zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt ist je nach Flüchtlingsstatus rechtlich unterschiedlich geregelt, und es bedarf der Zustimmung durch die Ausländer behörde. Für die Vermittlung von geflüchteten Menschen in Ausbildung wenden sich Unternehmen an den örtlichen Arbeitgeber-Service (AG-S) der Bundesagentur für Arbeit, die zuständige Kammer oder auch das Landesnetzwerk des bundesweiten Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“. Unternehmen können durch Zuschüsse zum Arbeitsentgelt unterstützt werden.

4.7 Worauf kommt es bei der Auswahl wirklich an?

Goldene Regeln 13 und 15 beachten:
Seien Sie realistisch in Ihren Bewerbungsanforderungen.
Machen Sie zielgruppenspezifische Angebote.

In Zeiten des Bewerbermangels sind Unternehmen gefragt, neu über Bewerbungsanforderungen und Einstellungskriterien für Auszubildende nachzudenken. Studien zeigen, dass Unternehmen bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen leer ausgehen, wenn sie diesbezüglich nicht hinreichend Flexibilität zeigen.

Schulzeugnisse sind nicht alles

Schulabschluss und Schulnoten sind ein klassischer Bestandteil von Anforderungsprofilen. Dies ist auch wohlbegründet, denn für viele Ausbildungsgänge sind gute Kenntnisse in bestimmten Schulfächern eine notwendige Voraussetzung. Gleichwohl sollte Vorsicht walten, wenn das Schulniveau ein allzu starkes Einstellungskriterium darstellt.

So wird immer wieder beklagt, dass Schulzeugnisse nur unzureichend den echten Wissensstand der Schüler/-innen abbilden. Unternehmen vertrauen deshalb immer öfter Alternativen in Form von theoretischen Leistungstests, um spezifische Kenntnisse bei Bewerber/-innen zu überprüfen.

Auch bieten Zeugnisse in vielen Fällen wenig Einblick in die berufliche Eignung. Jeder Beruf ist an ein eigenes Set an fachlich-beruflichen Fähigkeiten gebunden, die Voraussetzung für die Aufnahme einer Ausbildung sind. Oft zählen andere, z. B. handwerkliche Kompetenzen, sehr viel stärker als theoretisches Schulwissen. Das Vorhandensein solcher Kompetenzen lässt sich aber kaum Schulzeugnissen entnehmen. Stattdessen können sie mittels anderer Auswahlinstrumente – insbesondere durch praxisorientierte Tests im Rahmen des Auswahlverfahrens – geprüft werden.

Schulabschluss und Schulnoten sagen häufig wenig über das tatsächliche Verhalten am Arbeitsplatz und das weitere berufliche Entwicklungspotenzial einer Person aus. Das strikte Festhalten an Schulnoten als starkem Auswahlkriterium hat daher oft problematische Folgen. Zum einen scheiden geeignete Bewerber/-innen aufgrund schlechterer Schulnoten aus dem Auswahlverfahren aus; zum anderen können sich junge Menschen mit guten Schulnoten als ungeeignet für den Beruf herausstellen. Gesamtgesellschaftlich betrachtet führt dies dazu, dass Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben – bei einem gleichzeitigen Angebot an ausbildungsinteressierten Menschen, die keinen Ausbildungsplatz erhalten.

Unternehmen sind daher gut beraten, wenn sie das Schulniveau als eines von mehreren Auswahlkriterien heranziehen – und je nach Ausbildungsgang ggf. andere Anforderungskriterien (deutlich) höher gewichten.

Persönliche Eigenschaften und soziale Kompetenzen gewinnen an Bedeutung

Zu solchen alternativen Anforderungskriterien zählen persönliche und soziale Kompetenzen. Immer mehr Unternehmen vertreten heute die Auffassung, dass sie beruflich-fachliche Fähigkeiten selbst während der Ausbildung entwickeln. Sie stellen daher in dieser Hinsicht nur geringe Vorerwartungen an Bewerber/-innen. Worauf es ihnen hingegen ankommt, ist das Vorhandensein von Kompetenzen, die nicht einfach antrainiert werden können: Motivation, Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Teamfähigkeit oder Kritikfähigkeit. Diese Kompetenzen gelten als Voraussetzung dafür, dass fachliches Wissen während der Ausbildung erfolgreich angeeignet werden kann.

Ein solches Vorgehen orientiert sich weniger an bereits vorhandenen Fähigkeiten und stärker an den Entwicklungspotenzialen, die Bewerber/-innen mitbringen. Hier genügt es, ein bestimmtes Potenzial – z. B. echtes Interesse am Beruf, Neugier, Lernfähigkeit, Sorgfalt oder starke kommunikative Kompetenzen – mitzubringen, um für einen Ausbildungsplatz akzeptiert zu werden.

Unternehmen sind gefragt, das Anforderungsprofil für Ausbildungsplatzbewerber/-innen mit relevanten ‚soft skills' anzureichern. Die Bedeutung von persönlichen und sozialen Kompetenzen steigt – und dies ggf. auch zu Ungunsten von schulischen Leistungen und beruflich-fachlichen Kompetenzen. Insbesondere Unternehmen mit unbesetzten Ausbildungsstellen sollten sich kompromissbereit hinsichtlich des Schulniveaus und berufsrelevanter Fähigkeiten zeigen und dafür auf zentralen ‚soft skills' bestehen.

‚Soft skills' sind jedoch nicht immer leicht nachzuweisen. Unternehmen können hier bestimmte Kompetenzfeststellungstests heranziehen. Auch praxisorientierte Tests wie ein Probetag im Unternehmen können genutzt werden, um solche Kompetenzen zu prüfen.

Wunschkandidat/-innen adé?

Viele Unternehmen finden bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen ihre Wunschkandidat/-innen, trotz demografischen Wandels und anderer Hürden. Zahlreichen Unternehmen gelingt dies jedoch nicht mehr. Und noch mehr Unternehmen werden in der Zukunft an Wunschvorstellungen scheitern. Aus dieser Situation ergeben sich drei Konsequenzen, unter denen betroffene Unternehmen wählen können. Sie ziehen sich a) aus der Ausbildung zurück mit dem Risiko, in Zukunft den eigenen Fachkräftebedarf nicht mehr decken zu können. Sie treffen b) verstärkt Maßnahmen, um als attraktiver Ausbildungsbetrieb am Ausbildungsmarkt aufzutreten und so stärker ihre Wunschkandidat/-innen anzuziehen; eine Strategie, die angesichts niedriger Geburtenraten nur für einen Teil der Unternehmen von Erfolg sein kann. Oder c) Unternehmen werden kompromissbereiter und besetzen Ausbildungsplätze mit Kandidat/-innen, die nicht (vollständig) ihren Wunschvorstellungen entsprechen.

Kompromissbereitschaft bei den Auswahlkriterien ist ein Zauberwort. Denn sie öffnet Unternehmen für neue ausbildungsinteressierte Zielgruppen. Jedes Jahr suchen zahlreiche Jugendliche vergeblich nach einem Ausbildungsplatz – auf sie gilt es, den Fokus zu richten. Diese Jugendlichen zählen oft nicht zu den Top-Kandidat/-innen. Sie gehören in vielen Fällen sogar zu jenen, die als ‚nicht ausbildungsreif' oder als ‚nicht vermittelbar' gelten, sei es, weil sie keinen Schulabschluss besitzen, weil sie als Migrant/-innen die deutsche Sprache nicht hinreichend beherrschen oder weil ihr Erscheinungsbild und Auftreten nicht den üblichen Erwartungen entsprechen.

Doch selbst diese Jugendlichen können – unter bestimmten Bedingungen – erfolgreich eine Ausbildung absolvieren. Welche Bedingungen dies sind, richtet sich nach den individuellen Voraussetzungen, mit denen die Bewerber/-innen kommen. Manchmal genügt bereits der Glaube in die Jugendlichen, um bei diesen eine bislang unbekannte Leistungsbereitschaft auszulösen. Oft werden Unternehmen zusätzliche Unterstützungsangebote, z. B. besondere fachliche Begleitung oder Nachhilfeunterricht, einrichten müssen. In anderen Fällen geht es um sozialpädagogische Betreuung oder psychologische Stabilisierung.

Mit den damit verbundenen Herausforderungen müssen Unternehmen zunehmend umzugehen lernen. Hierbei werden sie nicht allein gelassen. Unternehmen, die Jugendliche mit besonderen Startschwierigkeiten an der Schwelle zum Berufsleben für eine Ausbildung akzeptieren, können staatlich geförderte Unterstützungsangebote (z. B. Assistierte Ausbildung) in Anspruch nehmen.

So wichtig wie Flexibilität und Kompromissbereitschaft in den Auswahlkriterien für viele Unternehmen sind: Die Kriterien sollten nie beliebig werden. Gut begründete Auswahlentscheidungen bilden die Basis für die erfolgreiche Auszubildenden-Rekrutierung. Unternehmen sind v. a. gefragt, sich auf die wirklich essenziellen – schulischen, beruflich-fachlichen, persönlichen und sozialen – Kompetenzen für die Aufnahme einer Ausbildung zu besinnen. Diese können manchmal sehr bescheiden sein und sich im Extremfall auf ein einziges Kriterium reduzieren: Motivation und Interesse am Beruf. Die Erfahrung jedoch zeigt, wie sehr gerade diese Eigenschaft viele zu Ausbildungsbeginn noch fehlende Kompetenzen auszugleichen vermag und zum erfolgreichen Abschluss führen kann.

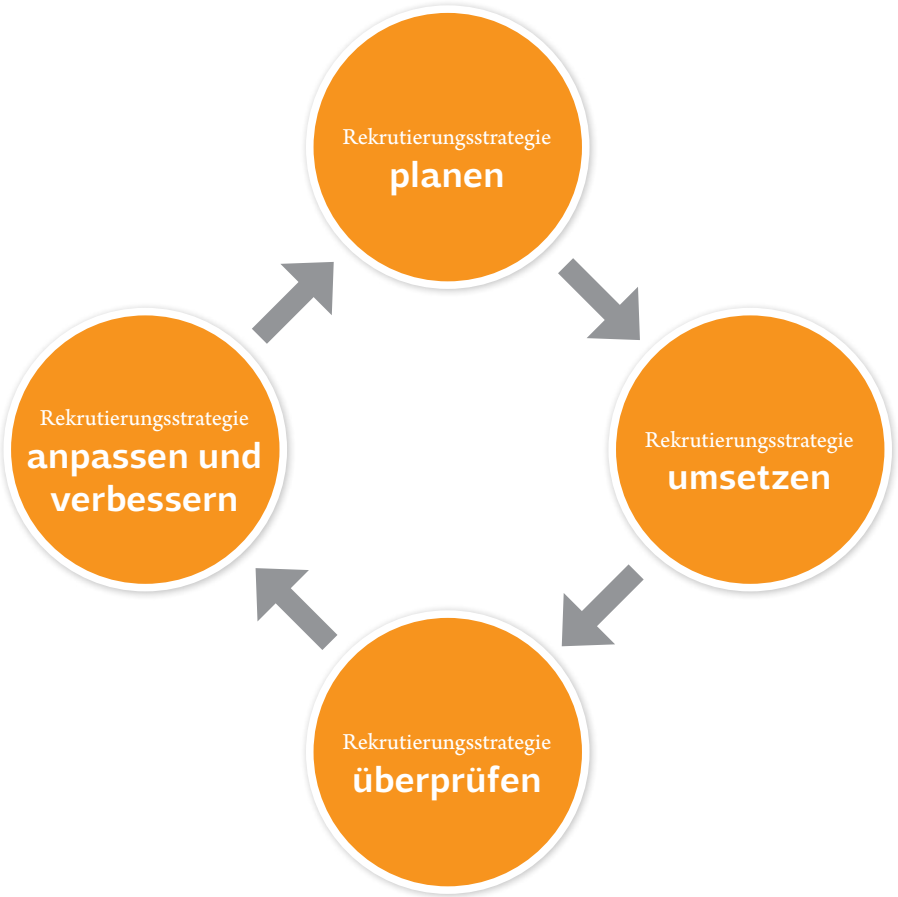
Rekrutierungserfolge sichern

5

Von der Erfahrung lernen

Die Wege und Instrumente zur Gewinnung von Auszubildenden sind vielfältig. Unternehmen sind deshalb gefragt, flexibel und einfallsreich zu agieren. Eine Universalregel, welches das richtige Vorgehen und welche die besten Instrumente sind, um erfolgreich Auszubildende zu finden, gibt es jedoch nicht. Und selbst wenn einmal geeignete Maßnahmen gefunden wurden, bedeutet dies nicht, dass diese dem Unternehmen für immer zuverlässig Auszubildende zuführen. Rahmenbedingungen können sich ändern – ein Konkurrenzunternehmen entsteht und zieht potenzielle Bewerber/-innen an, Jugendliche wandern aus der Region ab, etc. – mit der Folge, dass altbewährte Rekrutierungsstrategien scheitern und neu ausgerichtet werden müssen.

GRAFIK 26
Qualitätskreis Azubi-Rekrutierung



Es ist daher wichtig, dass Unternehmen Strategien und Maßnahmen ihrer Azubi-Rekrutierung regelmäßig auf den Prüfstein legen und auf ihren Erfolg hin untersuchen. Von der eigenen Erfahrung zu lernen und sich ständig weiter zu verbessern sind Grundsteine für die erfolgreiche Gewinnung von jungen Nachwuchskräften.

Erfolge und Misserfolge prüfen

Woher wissen Unternehmen aber so genau, wie erfolgreich ihre Auszubildenden-Rekrutierung ist? Eine Vorstellung hiervon hat jedes Unternehmen. Besser ist es jedoch, Sie überprüfen das eigene Tun anhand genauer Fakten.

Hierzu werden relevante Kennzahlen (Soll-Zahlen) eingeführt, die anhand eines Monitoring-Systems überprüft werden. Die erreichten Ist-Zahlen werden mit den geplanten Soll-Zahlen abgeglichen. Das Ergebnis wird bewertet: Funktioniert meine Azubi-Rekrutierung wie gewünscht oder muss ich etwas verändern? .

GRAFIK 27
Überprüfung der Auszubildenden-Rekrutierung

Von einer erfolgreichen Gewinnung von Auszubildenden kann gesprochen werden, wenn Soll-Zahlen und erreichte Ist-Zahlen möglichst nah beieinander liegen. Wenn diese in größerem Maße abweichen, liegt Handlungsbedarf für Veränderungen vor. Dies gilt in besonderem Maße in dem Fall, dass nicht alle freien Ausbildungsplätze besetzt werden konnten und/oder die Anzahl der abgeschlossenen Ausbildungen zu gering ausfällt.

Relevante Kennzahlen lassen sich anhand folgender zentraler Erfolgsindikatoren bestimmen:

GRAFIK 28
Checkliste Erfolgs-überprüfung der Azubi-Rekrutierung

Erfolgsindikatoren für Azubi-Rekrutierung	**Kennzahl X** erreicht oder nicht erreicht?
Anzahl der durch Akquise-Maßnahmen erreichten potenziellen Bewerber/-innen	
Anzahl der Bewerber/-innen insgesamt auf Ausbildungsplätze	
Anzahl der als geeignet eingeschätzten Bewerber/-innen (passende Bewerbungen)	
Anzahl der Bewerber/-innen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurden	
Anzahl der Bewerber/-innen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurden, diesem aber fernblieben	(Kennzahl 0)
Anzahl der Ausbildungsstellen, die nach Zusage/Vertragsabschluss durch die Bewerber/-innen nicht angetreten wurden	(Kennzahl 0)
Anzahl der besetzten Ausbildungsplätze	
Anzahl der unbesetzten Ausbildungsplätze	(Kennzahl 0)
Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Ausbildungen	
Anzahl der vorzeitig gelösten Ausbildungen	(Kennzahl 0)

Die jeweiligen Kennzahlen bestimmen Unternehmen individuell gemäß ihren Ausbildungsbedarfen. Einige Kennzahlen sollten naturgemäß gegen Null tendieren, wie die Anzahl unbesetzter Ausbildungsplätze.

Verbesserungen initiieren

Was unternehmen Ausbildungsbetriebe, wenn Soll- und Ist-Zahlen zu weit auseinanderdriften und sich die Gewinnung von Auszubildenden als weniger erfolgreich darstellt?

Schritt 1: Finden Sie heraus, wo das Problem liegt.

Eine solide Problemanalyse ist die Basis für Verbesserungsmaßnahmen. Anhand des nachstehenden Leitfadens finden Unternehmen heraus, innerhalb welcher Rekrutierungsphase(n) und hinsichtlich welcher Rekrutierungsaufgaben Handlungsbedarfe bestehen.

GRAFIK 29
Leitfaden für die Problemanalyse bei Rekrutierungsproblemen

Problem	Betroffene Rekrutierungsphase(n)	Überprüfungsfragen	Problemlösungen
Zahl der erreichten potenziellen Bewerber/-innen zu gering	**Akquisition**	- Wurde eine hinreichende Anzahl an Akquisitionsinstrumenten eingesetzt? - Sind diese Instrumente geeignet, um die Zielgruppe(n) zu erreichen? - Wurden diese Instrumente in der Praxis effektiv umgesetzt? - Wurden Eltern und andere Multiplikator/-innen einbezogen?	*Vgl. Kap. 3.4; Kap. 3.8*
Zahl der Bewerber/-innen insgesamt zu gering	**Akquisition**	- Wurde eine hinreichende Anzahl an Akquisitionsinstrumenten eingesetzt? - Sind diese Instrumente geeignet, um die Zielgruppe(n) zu erreichen? - Sind die eingesetzten Akquisitionsinstrumente geeignet, um Bekanntheitsgrad und Attraktivität des Unternehmens zu steigern – oder sollten andere Instrumente zum Einsatz kommen? - Wurden diese Instrumente in der Praxis effektiv umgesetzt? - Wurden Eltern und andere Multiplikator/-innen einbezogen?	*Vgl. Kap. 3.4; Kap. 3.8*
Zahl der passenden Bewerbungen zu gering (Qualität der Bewerbungen zu gering)	**Akquisition**	- Wurde eine hinreichende Anzahl an Akquisitionsinstrumenten eingesetzt? - Sind diese Instrumente geeignet, um die Zielgruppe(n) zu erreichen? - Sind die eingesetzten Akquisitionsinstrumente geeignet, um Bekanntheitsgrad und Attraktivität des Unternehmens zu steigern – oder sollten andere Instrumente zum Einsatz kommen? - Wurden diese Instrumente in der Praxis effektiv umgesetzt? - Wurden Eltern und andere Multiplikator/-innen einbezogen?	*Vgl. Kap. 3.4; Kap. 3.8*
	Auswahl	- Sind die Auswahlkriterien auf der Basis eines genauen Anforderungsprofils bestimmt worden? - Sind die Kriterien des Anforderungsprofils der Bewerbersituation angemessen und nicht zu hoch? - Sind die Auswahl-Instrumente so gewählt, dass sie geeignete Bewerber/-innen identifizieren können? - Wurden diese Instrumente in der Praxis effektiv umgesetzt?	*Vgl. Kap. 3.5*

GRAFIK 29 (FORTS.)
Leitfaden für die Problemanalyse bei Rekrutierungsproblemen

Problem	Betroffene Rekrutierungsphase(n)	Überprüfungsfragen	Problemlösungen
Zahl der ferngebliebenen Bewerber/-innen beim Vorstellungsgespräch zu hoch	**Akquisition**	- Sind Akquisitionsinstrumente zum Einsatz gekommen, die überzeugend die Attraktivität des Unternehmens vermittelt haben?	*Vgl. Kap. 3.4*
	Auswahl	- Wurde der Erstkontakt mit den Bewerber/-innen so gestaltet, dass die Attraktivität des Unternehmens hinreichend vermittelt wurde? - Wurde der Erstkontakt mit den Bewerber/-innen so gestaltet, dass hinreichend Wertschätzung vermittelt wurde?	*Vgl. Kap. 3.5*
Zahl der nach Vertragsabschluss nicht angetretenen Ausbildungsplätze zu hoch	**Akquisition**	- Sind Akquisitionsinstrumente zum Einsatz gekommen, die überzeugend die Attraktivität des Unternehmens vermittelt haben?	*Vgl. Kap. 3.4*
	Auswahl	- Wurde das Auswahlverfahren so gestaltet, dass die Attraktivität des Unternehmens hinreichend vermittelt wurde? - Wurde das Auswahlverfahren so gestaltet, dass den Bewerber/-innen hinreichend Wertschätzung vermittelt wurde?	*Vgl. Kap. 3.5*
	Vertragsabschluss	- Wurde der Vertragsabschluss so gestaltet, dass die Attraktivität des Unternehmens hinreichend vermittelt wurde? - Wurden gezielt Instrumente eingesetzt, um die zukünftigen Auszubildenden in das Unternehmen zu integrieren bzw. an das Unternehmen zu binden? - Wurden diese Instrumente in der Praxis effektiv umgesetzt? - Wurde mit den Eltern kooperiert?	*Vgl. Kap. 3.6; Kap. 3.8*
Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze zu hoch	**Akquisition**	- Wurde eine hinreichende Anzahl an Akquisitionsinstrumenten eingesetzt? - Sind die Instrumente geeignet, um die Zielgruppe(n) zu erreichen? - Sind die eingesetzten Akquisitionsinstrumente geeignet, um Bekanntheitsgrad und Attraktivität des Unternehmens zu steigern – oder sollten andere Instrumente zum Einsatz kommen? - Wurden die Instrumente in der Praxis effektiv umgesetzt? - Wurden Eltern und andere Multiplikator/-innen einbezogen?	*Vgl. Kap. 3.4; Kap. 3.8*

GRAFIK 29 (FORTS.)
Leitfaden für die Problemanalyse bei Rekrutierungsproblemen

Problem	Betroffene Rekrutierungsphase(n)	Überprüfungsfragen	Problemlösungen
Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze zu hoch	**Auswahl**	- Sind die Auswahlkriterien auf der Basis eines Anforderungsprofils bestimmt worden? - Sind die Auswahl-Instrumente so gewählt, dass sie geeignete Bewerber/-innen identifizieren können? - Wurden diese Instrumente in der Praxis effektiv umgesetzt? - Wurde das Auswahlverfahren so gestaltet, dass die Attraktivität des Unternehmens hinreichend vermittelt wurde? - Wurde das Auswahlverfahren so gestaltet, dass den Bewerber/-innen hinreichend Wertschätzung vermittelt wurde?	*Vgl. Kap. 3.5*
	Vertragsabschluss	- Wurde der Vertragsabschluss so gestaltet, dass die Attraktivität des Unternehmens hinreichend vermittelt wurde? - Wurden gezielt Instrumente eingesetzt, um die zukünftigen Auszubildenden in das Unternehmen zu integrieren bzw. an das Unternehmen zu binden? - Wurden diese Instrumente in der Praxis effektiv umgesetzt? - Wurde mit den Eltern kooperiert?	*Vgl. Kap. 3.6; Kap. 3.8*
Zahl der vorzeitig gelösten Ausbildungen zu hoch	**Vertragsabschluss**	- Wurden gezielt Instrumente eingesetzt, um die zukünftigen Auszubildenden in das Unternehmen zu integrieren bzw. an das Unternehmen zu binden? - Wurden diese Instrumente in der Praxis effektiv umgesetzt? - Wurde mit den Eltern kooperiert?	*Vgl. Kap. 3.6; Kap. 3.8*
	Integration	- Wurden gezielt Instrumente eingesetzt, um die neuen Auszubildenden in das Unternehmen zu integrieren bzw. an das Unternehmen zu binden? - Wurden diese Instrumente in der Praxis effektiv umgesetzt? - Wurde mit den Eltern kooperiert?	*Vgl. Kap. 3.7; Kap. 3.8*

Schritt 2: Überprüfen Sie Ihre Rekrutierungsstrategie.

Schwächen in der Rekrutierungsstrategie führen fast notwendig zu Problemen bei der Gewinnung von Auszubildenden. Anhand der nachstehenden Übersicht überprüfen Unternehmen, in welchem Maße ihre Strategie den aktuellen Anforderungen an die Auszubildenden-Rekrutierung gewachsen ist. Die Anforderungen folgen den Goldenen Regeln der modernen Auszubildenden-Rekrutierung.

GRAFIK 30
Leitfaden zur Überprüfung der Rekrutierungsstrategie

Rekrutierungsanforderungen	Betroffene Rekrutierungsphase(n)	Problemlösungen
Grundlagen schaffen		
Kämpfen Sie aktiv um die Gewinnung passender Auszubildender? ***Goldene Regel 1***	Planung Akquisition Auswahl Vertragsabschluss Integration	*Vgl. Kap. 3.3; 3.4; 3.5; 3.6; 3.7*
Geben Sie Azubi-Rekrutierung angemessene (finanzielle) Priorität? ***Goldene Regel 2***	Planung	*Vgl. Kap. 3.3*
Setzen Sie eine Vielzahl von Rekrutierungsinstrumenten ein? ***Goldene Regel 3***	Akquisition Auswahl Vertragsabschluss Integration	*Vgl. Kap. 3.4; 3.5; 3.6; 3.7*
Ist Azubi-Rekrutierung eine über das Jahr kontinuierlich verfolgte Aufgabe? ***Goldene Regel 4***	Planung	*Vgl. Kap. 3.3*
Besitzen Sie ein starkes Ausbildungsmarketing? ***Goldene Regel 5***	Planung	*Vgl. Kap. 3.3; 4.1*
Räumen Sie zuverlässig alle möglichen Bewerbungshürden aus? ***Goldene Regel 6***	Akquisition Auswahl Vertragsabschluss Integration	*Vgl. Kap. 3.4; 3.5; 3.6; 3.7*
Geben Sie Ausbildungsqualität eine hohe Priorität? ***Goldene Regel 7***	Planung	*Vgl. Kap. 3.3; 4.1*
Perspektiven verändern		
Bewerben Sie sich bei Ihren Bewerber/-innen – und nicht umgekehrt? ***Goldene Regel 8***	Akquisition Auswahl Vertragsabschluss Integration	*Vgl. Kap. 3.4; 3.5; 3.6; 3.7*
Berücksichtigen Sie die Bedarfe und Interessen Ihrer Bewerber/-innen? ***Goldene Regel 9***	Akquisition Auswahl Vertragsabschluss Integration	*Vgl. Kap. 3.4; 3.5; 3.6; 3.7; 4.2; 4.4*

GRAFIK 30 (FORTS.)
Leitfaden zur Überprüfung der Rekrutierungs-strategie

Rekrutierungsanforderungen	Betroffene Rekrutierungs-phase(n)	Problem-lösungen
Überzeugen Sie sowohl auf informativer als auch emotionaler Ebene? ***Goldene Regel 10***	Akquisition Auswahl Vertrags-abschluss Integration	*Vgl. Kap. 3.4; 3.5; 3.6; 3.7; 4.4*
Sind Sie offen für neue Bewerbergruppen? ***Goldene Regel 11***	Planung	*Vgl. Kap. 3.3; 4.6*
Wissen Sie genau, welche Eigenschaften Ihre Wunschkandidat/-innen besitzen? ***Goldene Regel 12***	Auswahl	*Vgl. Kap. 3.5; 4.7*
Sind Ihre Anforderungen an die Wunschkandidat/-innen realistisch? ***Goldene Regel 13***	Auswahl	*Vgl. Kap. 3.5; 4.7*
Neue Wege ausprobieren		
Nutzen Sie unterschiedliche Kommunikationskanäle? ***Goldene Regel 14***	Akquisition	*Vgl. Kap. 3.4; 4.3*
Machen Sie individuelle Angebote für verschiedene Bewerbergruppen? ***Goldene Regel 15***	Planung	*Vgl. Kap. 3.3*
Involvieren Sie Eltern und Lehrer/-innen in Rekrutierungsaktivitäten? ***Goldene Regel 16***	Akquisition Auswahl Vertrags-abschluss Integration	*Vgl. Kap. 3.8*
Involvieren Sie Ihre Azubis in Rekrutierungsaktivitäten? ***Goldene Regel 17***	Akquisition Auswahl Vertrags-abschluss Integration	*Vgl. Kap. 3.4; 3.5; 3.6; 3.7; 4.5*
Langfristig denken		
Binden Sie zukünftige Azubis frühzeitig an Ihr Unternehmen? ***Goldene Regel 18***	Vertrag-s-abschluss Integration	*Vgl. Kap. 3.6; 3.7*
Betrachten Sie Azubis als zukünftige Fachkräfte? ***Goldene Regel 19***	Planung	*Vgl. Kap. 3.3*
Klären Sie über die Attraktivität von Ausbildung auf? ***Goldene Regel 20***	Akquisition Auswahl Vertrags-abschluss Integration	*Vgl. Kap. 3.4; 3.5; 3.6; 3.7*

Schritt 3: Überprüfen Sie Ihre Rekrutierungsinstrumente.

Probleme bei der Gewinnung von Auszubildenden müssen jedoch nicht immer auf fundamentale – strategische – Schwächen zurückgehen. Oft ist es ein einzelnes Rekrutierungsinstrument, das seinen Zweck nicht erfüllt oder schlicht noch nicht hinreichend gut entwickelt wurde. Beispiele hierfür sind Azubi-Karrierewebseiten, die wenig besucht werden, Betriebspraktika, in denen die Praktikant/-innen kaum Einblicke ins Unternehmen erhalten, abschreckende Assessment-Center oder unzureichend organisierte Willkommenstage für die Neuankömmlinge.

Unternehmen sind deshalb gefragt, innerhalb gewisser Zeiträume zu überprüfen, wie gut ihre Rekrutierungsinstrumente funktionieren und inwiefern sie diese beibehalten, anpassen oder ggf. ganz verwerfen möchten. Gut funktionieren diese, wenn sie effizient zum Rekrutierungsziel der jeweiligen Phase beitragen:

- Ziel von „Akquisition“: Das Unternehmen und seine Ausbildungsplätze werden gegenüber einer hinreichend großen Anzahl an Personen bekannt und attraktiv gemacht. Ein hinreichend großer Bewerberpool entsteht.
- Ziel von „Selektion“: Unter allen Bewerber/-innen wird eine hinreichend große Anzahl an geeigneten Kandidat/-innen identifiziert, denen ein Ausbildungsplatz angeboten wird.
- Ziel von „Vertragsabschluss“: Eine hinreichend große Anzahl an geeigneten Kandidat/-innen, denen ein Ausbildungsvertrag angeboten wird, unterzeichnet diesen. Alle Kandidat/-innen, die den Vertrag unterzeichnet haben, starten die Ausbildung.
- Ziel von „Integration“: Alle eingestellten Auszubildenden absolvieren erfolgreich die Probezeit und werden nachhaltig in das Unternehmen integriert.

Für jede Rekrutierungsphase werden Kennzahlen aufgestellt, deren Erreichung überprüft wird. In diesem Kontext wird der Beitrag jedes Rekrutierungsinstruments für die Zielerreichung der jeweiligen Rekrutierungsphase überprüft. Z. B. wird gefragt, wie stark die Azubi-Karrierewebseite zu der Anzahl insgesamt erreichter Personen beiträgt – oder wie viele geeignete Personen über ein Azubi-Speed-Dating gefunden wurden. Wichtig ist zudem, dass erreichte Ist-Zahlen auch über verschiedene Rekrutierungsphasen hinweg miteinander ins Verhältnis gesetzt werden, z. B.: Wie ist das Verhältnis zwischen jenen Personen, die durch Akquise-Maßnahme X erreicht werden – und jenen, die sich bewerben? Wie ist das Verhältnis zwischen den mittels Auswahl-Instrument Y als geeignet identifizierten Bewerber/-innen – und jenen, die die Ausbildung antreten – und wiederum jenen, die schließlich erfolgreich die Probezeit absolvieren? Unternehmen sind hier gefragt, zu Einschätzungen zu kommen und Anpassungen einzuleiten, wenn sich ein Verhältnis als ungünstig darstellt. Da der gesamte Rekrutierungsprozess den Bedarfen und Interessen nicht nur des Unternehmens, sondern auch der Zielgruppen entgegenkommen soll, ist es zudem wichtig, die Perspektiven der Zielgruppen zu erfassen.

Die nachstehende Übersicht bietet Unternehmen einen Einblick in Möglichkeiten der Selbstüberprüfung.

GRAFIK 31
Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsprüfung von Rekrutierungs-instrumenten

Rekrutierungsinstrumente	Instrumente & Indikatoren zur Erfolgsüberprüfung (Beispiele)	Problem-lösungen
Instrumente Phase 2 „Akquisition“ Leitfragen: *Was wurde gemacht?* *Wie viele Personen wurden durch das Instrument erreicht?* *Wie attraktiv ist das Instrument für die Zielgruppen?* *Wie viele Bewerber/-innen wurden durch das Instrument gewonnen?*		
Azubi-Karrierewebseite	- Monitoringsystem: Anzahl der Updates; Anzahl der Seiten-Aufrufe; Anzahl der Downloads; Anzahl der Bewerbungen - Gruppeninterview mit Zielgruppe: Attraktivität der Seite	*Vgl. Kap. 3.4.1.1*
Ausbildungsblog	- Monitoringsystem: Anzahl der Beiträge; Anzahl der Aufrufe; Anzahl der Kommentare; Anzahl der Bewerbungen - Inhaltsanalyse der Kommentare: Attraktivität der Beiträge	*Vgl. Kap. 3.4.1.2*
Stellenausschreibungen	- Monitoringsystem: Anzahl Stellenausschreibungen; Anzahl der Bewerbungen	*Vgl. Kap. 3.4.1.3*
Ausbildungsbroschüre/ Ausbildungsflyer	- Monitoringsystem: Anzahl der (verteilten) Broschüren; Anzahl der Bewerbungen - Kurzinterviews mit den eigenen Auszubildenden oder der Zielgruppe: Attraktivität der Broschüre	*Vgl. Kap. 3.4.1.4*
Weitere Werbematerialien	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der (verteilten) Materialien; Anzahl der Bewerbungen - Kurzinterviews mit den eigenen Auszubildenden oder der Zielgruppe: Attraktivität der Materialien	*Vgl. Kap. 3.4.1.5*
Medienbeiträge	- Monitoringsystem: Anzahl der Beiträge; Anzahl der Bezüge/Links zum Beitrag; Anzahl der Leser/-innen bzw. Zuschauer/-innen; Anzahl der Bewerbungen	*Vgl. Kap. 3.4.1.6*
Soziale Medien	- Monitoringsystem: Anzahl der Beiträge; Anzahl der Freunde, Followers etc.; Anzahl der Likes, Retweets etc.; Anzahl der Bewerbungen - Inhaltsanalyse der Kommentare: Attraktivität der Beiträge	*Vgl. Kap. 3.4.1.7*
Telefon-Hotline	- Monitoringsystem: Anzahl der Anrufe; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfrage mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Telefonat	*Vgl. Kap. 3.4.1.8*
Ausbildungskampagnen	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der Teilnahme an Kampagnenmaß-nahmen; Anzahl der Ausbildungsinteressierten, mit denen Kontakt aufgenommen wird; Anzahl der Bewerbungen	*Vgl. Kap. 3.4.1.9*

GRAFIK 31 (FORTS.)
Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsprüfung von Rekrutierungs-instrumenten

Rekrutierungsinstrumente	Instrumente & Indikatoren zur Erfolgsüberprüfung (Beispiele)	Problem-lösungen
Wettbewerbe	- Monitoringsystem: Anzahl an Teilnahmen; Anzahl gewonnener Wettbewerbe; Anzahl der Bewerbungen - Medienanalysen: Anzahl und Art der Referenzen/Links zum Unternehmen im Zusammenhang mit dem Wettbewerb	*Vgl. Kap. 3.4.1.10*
Tag des offenen Unternehmens	- Monitoringsystem: Anzahl der Events; Anzahl und Art der Teilnehmenden; Anzahl der Ausbildungsinteressierten und anderer Zielgruppen, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltung - Gruppeninterview mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltung	*Vgl. Kap. 3.4.2.1*
Betriebsbesichtigungen	- Monitoringsystem: Anzahl der Events; Anzahl und Art der Teilnehmenden; Anzahl der Ausbildungsinteressierten und anderer Zielgruppen, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltung	*Vgl. Kap. 3.4.2.2*
Vorträge & Seminare	- Monitoringsystem: Anzahl der Events; Anzahl und Art der Teilnehmenden; Anzahl der Ausbildungsinteressierten und anderer Zielgruppen, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltung	*Vgl. Kap. 3.4.2.3*
Unterricht an Schulen	- Monitoringsystem: Anzahl der Events; Anzahl und Art der Teilnehmenden; Anzahl der Ausbildungsinteressierten und anderer Zielgruppen, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltung	*Vgl. Kap. 3.4.2.4*
Ausbildungsmessen	- Monitoringsystem: Anzahl der Messeteilnahmen; Anzahl und Art der Standbesucher/-innen; Anzahl der Ausbildungsinteressierten und anderer Zielgruppen, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen	*Vgl. Kap. 3.4.2.5*
Berufsorientierungstage	- Monitoringsystem: Anzahl der Events; Anzahl und Typ der Teilnehmenden; Anzahl der Ausbildungsinteressierten und anderer Zielgruppen, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltung	*Vgl. Kap. 3.4.2.6*

Rekrutierungsinstrumente	Instrumente & Indikatoren zur Erfolgsüberprüfung (Beispiele)	Problem-lösungen
Betriebspraktika	- Monitoringsystem: Anzahl der Praktika; Anzahl und Art der Praktikant/-innen; Anzahl der Ausbildungsinteressierten, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfragebogen mit Praktikant/-innen: Zufriedenheit mit Praktikum - Gruppeninterview mit Praktikant/-innen: Zufriedenheit mit Praktikum	*Vgl. Kap. 3.4.3.1*
Schnuppertage	- Monitoringsystem: Anzahl der Angebote; Anzahl und Art der Teilnehmenden; Anzahl der Ausbildungsinteressierten, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Schnuppertagen - Gruppeninterview mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Schnuppertagen	*Vgl. Kap. 3.4.3.2*
Projektwochen	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der Angebote; Anzahl und Art der Teilnehmenden; Anzahl der Ausbildungsinteressierten und anderer Zielgruppen, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Projektwochen - Gruppeninterview mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Projektwochen	*Vgl. Kap. 3.4.3.3*
Ausbildungsbotschafter/-innen	- Monitoringsystem: Anzahl der Botschafter/-innen; Anzahl und Art der Einsätze und Maßnahmen; Anzahl und Art der Teilnehmenden; Anzahl der Ausbildungsinteressierten und anderer Zielgruppen, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfragebogen mit Botschafter/-innen und Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltungen - Gruppeninterview mit Botschafter/-innen und Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltungen	*Vgl. Kap. 3.4.4.1*
Schülermentoring	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der Mentorenschaften; Anzahl und Art der Aktivitäten; Anzahl der Ausbildungsinteressierten, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfragebogen mit Mentor/-innen und Mentees: Zufriedenheit mit Mentorenschaft	*Vgl. Kap. 3.4.4.2*

GRAFIK 31 (FORTS.)
Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsprüfung von Rekrutierungs-instrumenten

GRAFIK 31 (FORTS.)
Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsprüfung von Rekrutierungs-instrumentenw

Rekrutierungsinstrumente	Instrumente & Indikatoren zur Erfolgsüberprüfung (Beispiele)	Problem-lösungen
Schulkooperationen	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der Kooperationen; Anzahl und Art der Aktivitäten und Maßnahmen; Anzahl der erreichten Schüler/-innen; Anzahl der Ausbildungs-interessierten, zu denen anschließend Kontakt gehalten wird; Anzahl der Bewerbungen - Feedbackfragebogen mit Schüler/-innen und Lehrer/-innen: Zufriedenheit mit Kooperationen; Zufriedenheit mit Aktivitäten - Gruppeninterview mit Schüler/-innen und Lehrer/-innen: Zufriedenheit mit Kooperationen; Zufriedenheit mit Aktivitäten	*Vgl. Kap. 3.4.5.1*
Netzwerke	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der Kooperationen; Anzahl und Art der Maßnahmen und Aktivitäten; Anzahl der Ausbildungsinteressierten, mit denen Kontakt aufgenommen wurde; Anzahl der Bewerbungen	*Vgl. Kap. 3.4.5.2*
Mitarbeiterempfehlungs-programme	- Monitoringsystem: Anzahl derjenigen Mitarbeiter/-innen, die aktiv am Programm teilnehmen; Anzahl der vermittelten Vorstellungsgespräche; Anzahl der besetzten Ausbildungsplätze über das Programm	*Vgl. Kap. 3.4.5.3*
Instrumente Phase 3 „Auswahl“ Leitfragen: *Was wurde gemacht?* *Mit wie vielen Personen wurde mittels des Instruments in Kontakt getreten?* *Wie viele geeignete Personen wurden mittels des Instruments identifiziert?* *Wie hoch ist die Akzeptanz des Instruments bei den Zielgruppen?*		
Anforderungsprofil	- Monitoringsystem: Anzahl der als geeignet eingeschätzten Bewerbungen	*Vgl. Kap. 3.5.1*
Schriftliche Bewerbungs-unterlagen	- Monitoringsystem: Anzahl der eingegangenen Bewerbungsunterlagen; Anzahl der als geeignet eingeschätzten Bewerbun-gen; Anzahl von Personen, die anschließend zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden; Anzahl der angebotenen Ausbildungsplätze	*Vgl. Kap. 3.5.2*
Azubi-Speed-Dating	- Monitoringsystem: Anzahl der kontaktierten Personen; Anzahl der als geeignet eingeschätzten Personen; Anzahl von Personen, die anschließend zum Bewerbungs-gespräch eingeladen werden; Anzahl der angebotenen Ausbildungsplätze	*Vgl. Kap. 3.5.3*
Last-Minute-Ausbildungsbörse	- Monitoringsystem: Anzahl der kontaktierten Personen; Anzahl der als geeignet eingeschätzten Personen; Anzahl von Personen, die anschließend zum Bewerbungs-gespräch eingeladen werden; Anzahl der angebotenen Ausbildungsplätze	*Vgl. Kap. 3.5.4*

GRAFIK 31 (FORTS.)
Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsprüfung von Rekrutierungsinstrumenten

Rekrutierungsinstrumente	Instrumente & Indikatoren zur Erfolgsüberprüfung (Beispiele)	Problemlösungen
Vorstellungsgespräch	- Monitoringsystem: Anzahl der eingeladenen Personen insgesamt; Anzahl der eingeladenen Personen, die zum Vorstellungsgespräch erscheinen; Anzahl der als geeignet eingeschätzten Bewerbungen; Anzahl der angebotenen Ausbildungsplätze	*Vgl. Kap. 3.5.5*
Standardisierte Tests	- Monitoringsystem: Anzahl der zum Test eingeladenen Personen insgesamt; Anzahl der Personen, die zum Test erscheinen/den Test machen; Anzahl der als geeignet eingeschätzten Bewerbungen; Anzahl der angebotenen Ausbildungsplätze	*Vgl. Kap. 3.5.6*
Assessment Center	- Monitoringsystem: Anzahl der zum AC eingeladenen Personen insgesamt; Anzahl der Personen, die zum AC erscheinen; Anzahl der als geeignet eingeschätzten Bewerbungen; Anzahl der angebotenen Ausbildungsplätze - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Akzeptanz des ACs	*Vgl. Kap. 3.5.7*
Arbeitsproben	- Monitoringsystem: Anzahl der zur Arbeitsprobe aufgeforderten Personen insg.; Anzahl der Personen, die Arbeitsprobe erledigen; Anzahl der als geeignet eingeschätzten Bewerbungen; Anzahl der angebotenen Ausbildungsplätze - Kurzinterview mit Teilnehmenden: Akzeptanz der Arbeitsprobe	*Vgl. Kap. 3.5.8*
Probetage	- Monitoringsystem: Anzahl der zum Probetag eingeladenen Personen insgesamt; Anzahl der Personen, die zum Probetag erscheinen; Anzahl der als geeignet eingeschätzten Bewerbungen; Anzahl der angebotenen Ausbildungsplätze - Feedbackinterview mit Teilnehmenden: Akzeptanz des Probetags	*Vgl. Kap. 3.5.9*
Instrumente Phase 4 „Vertragsabschluss“ Leitfragen: *Was wurde gemacht?* *Wie attraktiv ist das Instrument für die Zielgruppen?* *Wie viele geeignete Personen unterzeichnen den Ausbildungsvertrag?* *Wie viele dieser Personen starten mittels des Instruments die Ausbildung?*		
Vertragsabschluss	- Monitoringsystem: Anzahl der als geeignet eingeschätzten Personen, die den Ausbildungsvertrag unterzeichnen; Anzahl der als geeignet eingeschätzten Personen, die die Ausbildung antreten - Feedbackfrage mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Vertragsabschluss	*Vgl. Kap. 3.6.1*
Willkommensveranstaltungen	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der Veranstaltungen; Anzahl der als geeignet eingeschätzten Personen, die die Ausbildung antreten - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltung	*Vgl. Kap. 3.6.2*

GRAFIK 31 (FORTS.)
Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsprüfung von Rekrutierungs-instrumentenw

Rekrutierungsinstrumente	Instrumente & Indikatoren zur Erfolgsüberprüfung (Beispiele)	Problem-lösungen
Unternehmensinterne Veranstaltungen	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der Veranstaltungen; Anzahl der a ls geeignet eingeschätzten Personen, die die Ausbildung antreten	*Vgl. Kap. 3.6.3*
Unternehmensinterne Kommunikation	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der Maßnahmen; Anzahl der als geeignet eingeschätzten Personen, die die Ausbildung antreten	*Vgl. Kap. 3.6.4*
Instrumente Phase 5 „Integration in den ersten Monaten“ Leitfragen: *Was wurde gemacht?* *Wie attraktiv ist das Instrument für die Zielgruppen?* *Wie viele der eingestellten Personen absolvieren mittels des Instruments erfolgreich die Probezeit (d.h. bestätigen sich als „geeignet“)?*		
Einarbeitungsplan	- Monitoringsystem: Anzahl der eingestellten Personen, die erfolgreich Probezeit absolvieren	*Vgl. Kap. 3.7.1*
Ausbildungsmappe	- Monitoringsystem: Anzahl der eingestellten Personen, die erfolgreich Probezeit absolvieren	*Vgl. Kap. 3.7.2*
Willkommenstag	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der Veranstaltungen; Anzahl der eingestellten Personen, die erfolgreich Probezeit absolvieren - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltung	*Vgl. Kap. 3.7.3*
Einführungsworkshops	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der Veranstaltungen; Anzahl der eingestellten Personen, die erfolgreich Probezeit absolvieren - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltung	*Vgl. Kap. 3.7.4*
Teambuilding-Aktivitäten	- Monitoringsystem: Anzahl und Art der Veranstaltungen; Anzahl der eingestellten Personen, die erfolgreich Probezeit absolvieren - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltung	*Vgl. Kap. 3.7.5*
Ausbildungspatenschaften	- Monitoringsystem: Anzahl der Patenschaften und Paten und Patin-nen; Anzahl und Art der Aktivitäten; Anzahl der eingestellten Personen, die erfolgreich Probezeit absolvieren - Feedbackfragebogen mit Paten und Patinnen: Zufriedenheit mit Patenschaft	*Vgl. Kap. 3.7.6*

Rekrutierungsinstrumente	Instrumente & Indikatoren zur Erfolgsüberprüfung (Beispiele)	Problem-lösungen
Feedbackgespräche	- Monitoringsystem: Anzahl Feedbackgespräche; Anzahl der eingestellten Personen, die erfolgreich Probezeit absolvieren - Feedbackfrage mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Gespräch	*Vgl. Kap. 3.7.7*
Instrumente für weitere Zielgruppen		
Elternabende	- Monitoringsystem: Anzahl der Veranstaltungen; Anzahl der Teilnehmenden; Anzahl der eingestellten Azubis, die erfolgreich Probezeit absolvieren - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Veranstaltung	*Vgl. Kap. 3.8.1*
Projekttage & Praktika für Lehrer/-innen	- Monitoringsystem: Anzahl der Angebote; Anzahl und Art der Teilnehmenden; Anzahl der Teilnehmenden, zu denen anschließend Kontakt gehalten wurde; Anzahl der Schulkooperationen, die hierdurch zustande kamen; Anzahl von Aktivitäten mit Schüler/-innen, die hierdurch zustande kamen - Feedbackfragebogen mit Teilnehmenden: Zufriedenheit mit Tag/Praktikum	*Vgl. Kap. 3.8.2*

GRAFIK 31 (FORTS.)
Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsprüfung von Rekrutierungs-instrumenten

Schritt 4: Machen Sie es besser.

Wenn Azubi-Rekrutierung nicht (mehr) wie gewünscht gelingt, sind Lösungen genauso individuell wie Problemlagen. Um Verbesserungspotenziale auszuschöpfen, sind Unternehmen häufig gefragt, sich neues Know-how anzueignen. Hierbei unterstützt das vorliegende Handbuch mit zahlreichen Referenzen zu seinen Kapiteln und Inhalten. Die Schlussfolgerungen daraus ziehen Unternehmen selbst: Was hat sich bewährt, wo muss ich andere, neue Wege ausprobieren und welche Wege sind dies? Verbesserungsbedarfe führen manchmal zu einer strategischen Neuausrichtung der Auszubildenden-Rekrutierung, manchmal lediglich zu einer Adaption einzelner Rekrutierungsinstrumente und -maßnahmen. Regelmäßige Erfolgskontrollen und Neuanpassungen aber garantieren: Unternehmen werden stets besser, wenn es um die Gewinnung von Auszubildenden geht, und bestehen erfolgreich den Kampf um eine immer knapper werdende Ressource – junge Fachkräfte.

Partnereinrichtungen und Unterstützung

6

Bundesagentur für Arbeit

Als Ausbildungsbetrieb können Sie zahlreiche Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen, die auch die Gewinnung von Auszubildenden umfassen. Ein wichtiger Partner ist der Arbeitgeber-Service (AG-S) der Bundesagentur für Arbeit, der Unternehmen kostenlos bei der Suche nach geeigneten Auszubildenden entlastet und nun zusätzlich in den flächendeckend neu eingeführten Jugendberufsagenturen angesiedelt ist:

- Unternehmen erhalten Beratung bei der Verfassung des Stellenangebots.
- Unternehmen können die kostenlose JOBBÖRSE der Bundesagentur für Arbeit in Anspruch nehmen, das größte Online-Jobportal Deutschlands. Hier können sie direkt nach passenden Bewerber/-innen suchen und erhalten Hilfestellungen bei der Einstellung des Ausbildungsangebots.
- Zusätzlich können Unternehmen Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Bewerber/-innen erhalten. Der AG-S berät zum Vorgehen und fordert passende Jugendliche zur Bewerbung auf.
- Bei Bedarf trifft der AG-S auf der Basis eines abgestimmten Anforderungsprofils eine professionelle Vorauswahl der Bewerber/-innen. Geeignete Kandidat/-innen werden über Stellenangebote informiert und erhalten eine Aufforderung, sich zu bewerben. Dank der internen Vernetzung der Bundesagentur für Arbeit kann die Suche nicht nur regional, sondern auch überregional und deutschlandweit stattfinden.
- Während des Stellenbesetzungsverfahrens können Unternehmen eine Beratung zu Besetzungsstrategien erhalten.
- Bei Bedarf stellt der AG-S zudem Kontakte zu Kammern, Verbänden, Berufsbildungswerken, Schulen oder Berufsberatern her.
- Schließlich unterstützt die Bundesagentur für Arbeit Unternehmen bzw. Auszubildende in finanzieller Hinsicht bei der Ausbildung. Unternehmen stehen hier unterschiedliche Förderleistungen zur Verfügung.

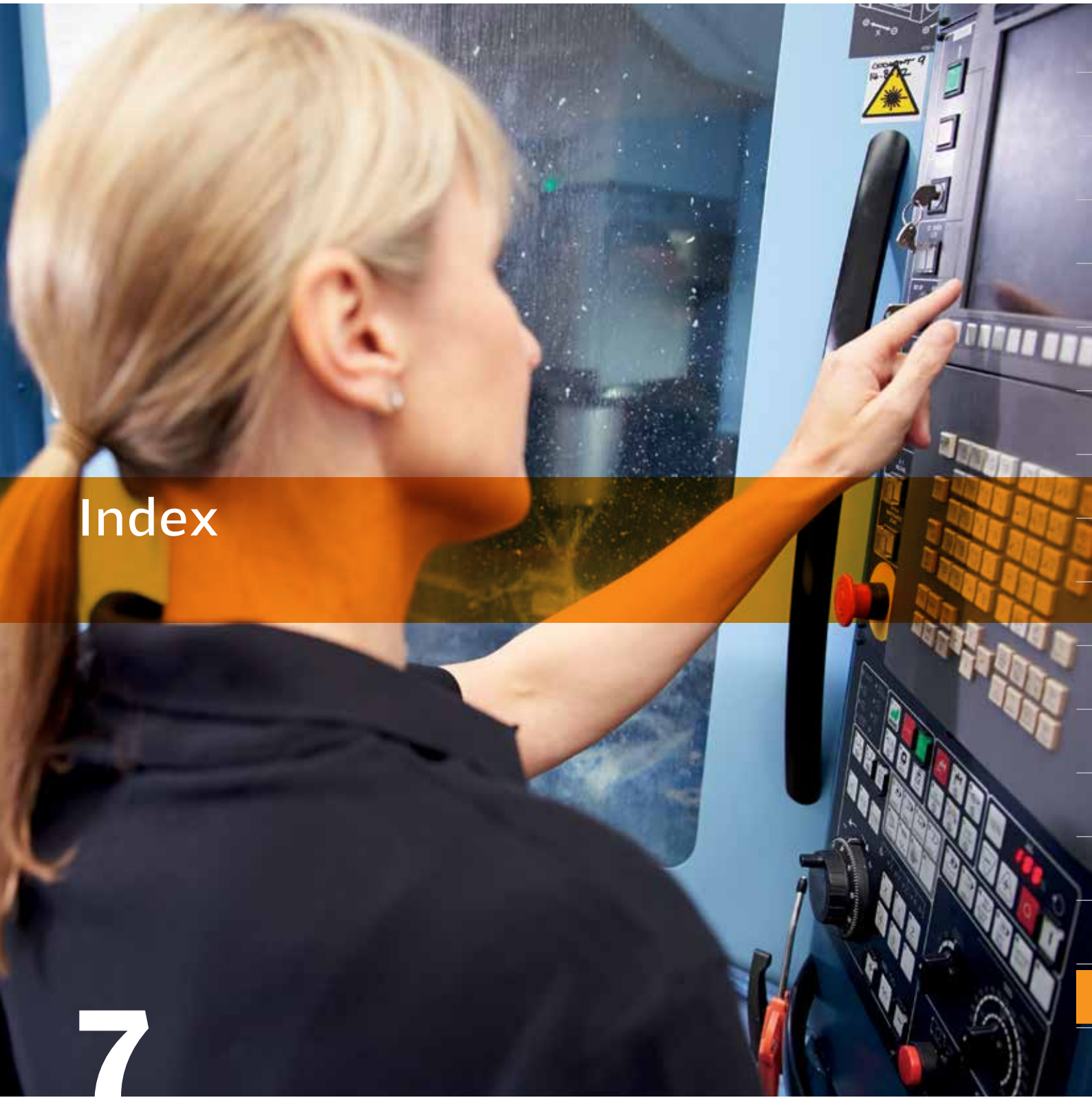
Kammern, Innungen, Verbände

Auch Kammern, Innungen und Verbände bieten vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten für Unternehmen zur Gewinnung von Auszubildenden:

- Stellenangebote können in kostenfreien Lehrstellenbörsen registriert werden. Die Börsen können von Unternehmen auch zur Suche nach passenden Auszubildenden genutzt werden.
- KMU erhalten Unterstützung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen, der Erschließung neuer Zielgruppen und der gezielten Bewerberauswahl. Es gibt Angebote, die Bewerber/-innen passgenau an Unternehmen vermitteln.
- Unternehmen erhalten Unterstützungsmöglichkeiten während der Ausbildung, bspw. zur Beantragung „ausbildungsbegleitende Hilfen“ (abH).
- Unternehmen können sich für Programme für Studienabbrecher registrieren und kommen mit geeigneten Bewerber/-innen in Kontakt.
- Unternehmen erhalten Beratung und Unterstützung zur Einführung einer Teilzeitberufsausbildung.
- Unternehmen erhalten Unterstützung bei der Gewinnung von Praktikant/-innen, indem sie freie Praktikumsplätze in Praktikumsbörsen registrieren. Auch über Möglichkeiten von Auslandspraktika können Sie sich hier informieren.
- Kammern unterstützen Partnerschaften zwischen Schulen und Unternehmen. Sie vermitteln Kooperationen, begleiten und unterstützen diese und fördern den Erfahrungsaustausch.
- Kammern unterstützen Unternehmen auch bei Teilnahme an Programmen wie der Einstiegsqualifizierung.
- Ausbildungsberater/-innen stehen für persönliche Beratungsgespräche – auch hinsichtlich Rekrutierungsfragen – zur Verfügung.
- Kammern bieten Unternehmen zudem die Teilnahme an zahlreichen Veranstaltungen zur Gewinnung und Integration von Auszubildenden an, z. B. dem Girls‘ und Boys‘ Day, dem Tag der Berufsausbildung, der Last-Minute-Börse, dem Azubi-Speed-Dating oder den „Welcome Days“ für Auszubildende des neuen Ausbildungsjahres.

Weitere Partner

- Für Unterstützung bei der Rekrutierung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund können sich Unternehmen an eine der Servicestellen der „Koordinierungsstellen Ausbildung und Migration (KAUSA)“ wenden.



Index

7

Rekrutierungsinstrumente

Akquisition

Werbung & Öffentlichkeitsarbeit

Azubi-Karrierewebseite *28*
Ausbildungsblog *29*
Stellenausschreibungen *30*
Ausbildungsbroschüre/Ausbildungsflyer *32*
Weitere Werbematerialien *33*
Medienbeiträge *33*
Soziale Medien *34*
Telefon-Hotline *34*
Ausbildungskampagnen *35*
Wettbewerbe *35*

Veranstaltungen

Tag des offenen Unternehmens *36*
Betriebsbesichtigungen *38*
Vorträge & Seminare *38*
Unterricht an Schulen *39*
Ausbildungsmessen *39*
Berufsorientierungstage *40*

Betriebliche Praxisangebote

Betriebspraktika *41*
Schnuppertage *43*
Projektwochen *43*

Botschafter/-innen & Mentoring

Ausbildungsbotschafter/-innen *44*
Schülermentoring *45*

Kooperationen & Netzwerke

Schulkooperationen *46*
Netzwerke *48*
Mitarbeiterempfehlungsprogramme *49*

Auswahl

Anforderungsprofil *52*
Schriftliche Bewerbungsunterlagen *53*
Azubi-Speed-Dating *55*
Last-Minute-Ausbildungsbörse *55*
Vorstellungsgespräch *56*
Standardisierte Tests *57*
Assessment Center *59*
Arbeitsproben *60*
Probetage *60*

Rund um den Vertragsabschluss

Vertragsabschluss *63*
Willkommensveranstaltungen *64*
Unternehmensinterne Veranstaltungen *65*
Unternehmensinterne Kommunikation *65*

Integration in den ersten Monaten

Einarbeitungsplan *68*
Ausbildungsmappe *69*
Willkommenstag *70*
Einführungsworkshops *71*
Teambuilding-Aktivitäten *71*
Ausbildungspatenschaften *72*
Feedbackgespräche *72*

Einbindung weiterer Zielgruppen

Elternabende *74*
Projekttage & Praktika für Lehrer/-innen *76*

Wissensboxen

1 Welche Rekrutierungsinstrumente sind für mein Unternehmen erfolgversprechend? *23*
2 Woran bemesse ich die Ressourcen für die Azubi-Rekrutierung? *24*
3 Marktanalysen – Wie mache ich das als KMU? *25*
4 Woher kenne ich die Bedürfnisse meiner konkreten Zielgruppe? *25*
5 Welche Informationen wünschen sich Jugendliche auf einer Azubi-Karrierewebseite? *29*
6 Was sind Themen für einen Ausbildungsblog? *30*
7 Welche Informationen gehören in eine Stellenausschreibung? *31*
8 Was steht in einer Ausbildungsbroschüre? *32*
9 Welche Geschichten eignen sich für einen Medienbeitrag? *33*
10 Wie helfen Ihnen Ausbildungskampagnen bei der Azubi-Rekrutierung? *35*
11 Wie kann der Tag des offenen Unternehmens gestaltet werden? *37*
12 Wie gestalte ich ein Gespräch auf einer Ausbildungsmesse? *40*
13 Welche Arten von Praktika gibt es? *41*
14 Wie sieht ein Praktikumsplan für ein Schülerpraktikum aus? *42*
15 Was genau machen Ausbildungsbotschafter/-innen bei Schulbesuchen? *45*
16 Was kann ich im Schülermentoring machen? *46*
17 Wie gewinne ich engagierte Partner/-innen für Schulkooperationen? *47*
18 Wie gestalte ich Schulkooperationen? *48*
19 Welche Ausbildungsvoraussetzungen erfasse ich im Anforderungsprofil? *53*
20 Was sind typische Bestandteile von schriftlichen Bewerbungsunterlagen? *53*
21 Wie gestalte ich ein Vorstellungsgespräch? *56*
22 Welche Arten von Tests gibt es? *57*
23 Welche Elemente enthält ein Assessment-Center? *59*
24 Welche Willkommensveranstaltungen kann ich vor Ausbildungsstart durchführen? *64*
25 Welche Herausforderungen bestehen am Übergang Schule – Beruf? *67*
26 Was steht im Einarbeitungsplan? *68*
27 Welche Informationen gehören in eine Ausbildungsmappe? *69*
28 Wie gestalte ich einen Willkommenstag? *70*
29 Was sind Themen für Einführungsworkshops? *71*

Grafiken

GRAFIK 1-31

1 Zielgruppen des Handbuchs *6*
2 Zentrale Bestandteile des Handbuchs *7*
3 Inhalte des Handbuchs auf einen Blick *7*
4 Handbuch richtig nutzen *8*
5 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für betriebliche Ausbildung *10*
6 Leitmotive der modernen Auszubildenden-Rekrutierung *12*
7 Fünf-Phasen Modell der Auszubildenden-Rekrutierung *17*
8 Rekrutierungsphasen über das Ausbildungsjahr *18*
9 Alle Rekrutierungsinstrumente und zentrale Vorteile *19*
10 Auszubildenden-Rekrutierung, Phase 1 „Planung“ *22*
11 Auszubildenden-Rekrutierung, Phase 2 „Akquisition“ *26*
12 Fünf Felder der Akquisitionsinstrumente *28*
13 Übersicht Akquise-Instrumente, Werbung & Öffentlichkeitsarbeit *28*
14 Übersicht Akquise-Instrumente, Veranstaltungen *36*
15 Übersicht Akquise-Instrumente, Betriebliche Praxisangebote *41*
16 Übersicht Akquise-Instrumente, Botschafter/-innen und Mentoring *44*
17 Übersicht Akquise-Instrumente, Kooperationen & Netzwerke *46*
18 Auszubildenden-Rekrutierung, Phase 3 „Auswahl“ *50*
19 Übersicht Auswahl-Instrumente *52*
20 Auszubildenden-Rekrutierung, Phase 4 „Vertragsabschluss“ *62*
21 Übersicht Vertragsabschluss-Instrumente *63*
22 Auszubildenden-Rekrutierung, Phase 5 „Integration“ *66*
23 Übersicht Instrumente Integration in den ersten Monaten *68*
24 Maßnahmen zur Aktivierung von Eltern *75*
25 Informationskanäle von Jugendlichen im Bezug zu Rekrutierungsinstrumenten *83*
26 Qualitätskreis Azubi-Rekrutierung *93*
27 Überprüfung der Auszubildenden-Rekrutierung *94*
28 Checkliste Erfolgsüberprüfung der Azubi-Rekrutierung *94*
29 Leitfaden für die Problemanalyse bei Rekrutierungsproblemen *95*
30 Leitfaden zur Überprüfung der Rekrutierungsstrategie *98*
31 Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsprüfung von Rekrutierungsinstrumenten *101*

Notizen

Impressum

Die Broschüre „Auszubildende finden und binden. Ein Rekrutierungshandbuch für kleine und mittlere Unternehmen“ wurde erstellt durch
k.o.s GmbH, Berlin
Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung (Oeibf), Wien

in Kooperation mit
ABB Ausbildungszentrum Berlin gGmbH, Berlin
Institute of Entrepreneurship Development (IED), Larissa
Polish Association of Construction Industry Employers (PZPB), Warschau

Autoren
Anja Lietzmann (k.o.s GmbH)
Martin Mayerl (Oeibf)

Bestellungen
k.o.s. GmbH
Am Sudhaus 2, D-12053 Berlin
Telefon **+49 30 2887 565 10**
Fax **+49 30 2887 565 21**
E-Mail **info@kos-qualitaet.de**
Web **www.kos-qualitaet.de**

Stand **Dezember 2015**

Gestaltung **Jürgen Brües/altanoite.com**
Fotos **monkeybusinessimages/istockphoto.com**
Druck **druck.at**

Diese Broschüre wurde von den Partnerorganisationen des Projektes **AUSBILDUNG AM START** verfasst. Sie wurde mit Mitteln der Europäischen Kommission finanziert.
Der Inhalt dieses Dokumentes spiegelt ausschließlich die Meinung der Projektorganisationen wider.
Die EU-Kommission und die Nationale Agentur beim Bundesinstitut für Berufsbildung übernehmen keine Haftung für die Nutzung der hier präsentierten Informationen.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Nationale Agentur beim Bundesinstitut für Berufsbildung
NABIBB
BILDUNG FÜR EUROPA

StartApp