

Mit diesem Leitfaden wollen wir Ausbildungspersonal aus der Automobilindustrie unterstützen. Ziel der vorgeschlagenen Maßnahmen ist eine Senkung der Rücktrittsrate zwischen Unterschrift und Antritt einer Ausbildung.

Wir hoffen sehr, dass Sie als Ausbilder und als Ausbilderin durch diese Publikation wertvolle Hinweise für Ihre eigene Arbeit erhalten. Unser Team bedankt sich auch auf diesem Wege für die Unterstützung einer Reihe von Unternehmen bei der Erstellung dieses Leitfadens und unser verantwortlicher Projektkoordinator, Herr Dr. Erler, freut sich über weitere Anregungen auch aus ihrer beruflichen Praxis.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Jens Katzek

Geschäftsführer ACOD GmbH

Ziel

Ziel dieses Leitfadens ist es, Ausbilder/innen in klein- und mittelständischen Unternehmen der Automobilindustrie eine Instrumentenbox zur Verfügung zu stellen, die erfolgreiche Maßnahmen und Good-practise zur Senkung der Rücktrittsrate ermöglicht und somit konkrete Maßnahmen für die Phase zwischen Unterschrift eines Ausbildungsvertrages und Ausbildungsantritt vorschlägt. Es soll erreicht werden, dass angehende gewerblich-technische Auszubildende das Vertrauen in die eigene Entscheidung für einen Ausbildungsbetrieb in dieser Voreinstellphase nicht kurzfristig vor dem ersten Arbeitstag verlieren.

Denn diese Preboardingphase / Voreinstellphase unterscheidet sich für Auszubildende, im Vergleich zu derjenigen von FacharbeiterInnen, durch ihre sehr lange Dauer. Während für ausgebildete Fach- und Führungskräfte zumeist nur eine Zeitspanne von wenigen Wochen zu verzeichnen ist, so vergehen für zukünftige Auszubildende durchschnittlich sechs bis neun Monate, teilweise bis zu einem Jahr in dieser Phase.¹

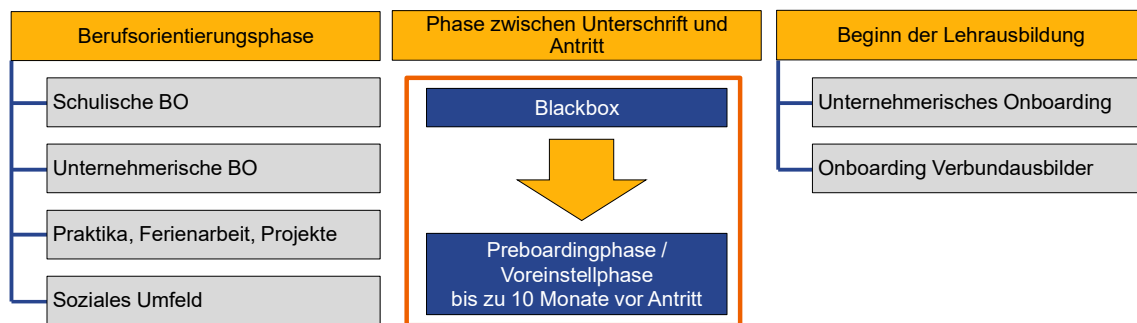


Abbildung 1: Phase zwischen Unterschrift und Antritt

Als Erstes werden Herausforderungen in der Voreinstellphase für Unternehmen und angehende Auszubildende beschrieben. Anschließend werden Kernaussagen und Erfolgsstrategien benannt. Daran schließt sich eine Handlungsempfehlung an, die Good-practise und Erklärungen dazu liefert. Eine Zusammenfassung rundet das Vorgehen ab. Das Lern-Nugget des Leitfadens ist der entstandene Instrumentenbox. Eine entsprechende Übersicht ist im Anhang des Leitfadens hinterlegt.

1 Herausforderungen für Unternehmen und angehende Auszubildende

Auch wenn sich aus einem frühen Rekrutierungsbeginn der Unternehmen einige Vorteile hinsichtlich Planung und Organisation ergeben, führt die lange Dauer der Preboardingphase für Auszubildende grundsätzlich zu dem Problem, dass positive Erfahrungen und Gefühle bei fehlender Bindung schnell in Vergessenheit geraten. Im Laufe der Voreinstellphase strömen neue Informationen auf zukünftige Auszubildende und dessen Vertraute ein, welche durch diese evaluiert und einbezogen werden. Bestehende Unsicherheiten können verstärkt, neue Unsicherheiten ausgelöst und Entscheidungen revidiert werden.

Neben **generellen Herausforderungen** für Unternehmen und Azubi bzw. Azubine vor Antritt einer gewerblich-technischen Ausbildung, wie Zuständigkeiten im Betrieb, Wettstreit bei

¹ Der vorliegende Leitfaden basiert auf Rohdaten einer qualitativen Erhebung in verschiedenen Unternehmen der Automobilbranche. Kolbe, Sara (2021). Maßnahmen zur Bindung von zukünftigen Auszubildenden in der Preboardingphase als Bestandteil einer Employer Branding Strategie. Masterarbeit am Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

ähnlichen Berufsbildern, negative Berichterstattung in den Medien, konsequenzlose Rücktritte, Erfahrungs- und Gefühlsverlust nach der Vertragsunterzeichnung, Informationsasymmetrien, Diskrepanz zwischen Integrationsmaßnahmen des Betriebs und Erwartungen der angehenden Azubis, Informationsüberflutung bzw. Überforderung und Nachbesetzungsschwierigkeiten, existieren **vier spezielle Herausforderungen** für Unternehmen und Auszubildende vor Antritt einer gewerblich-technischen Ausbildung.

Der Eintritt in das Berufsleben stellt eine enorme Veränderung des Alltags dar und kann auf physischer, psychischer, sozialer sowie emotionaler Ebene herausfordernd sein. **Erstens** erleben die Jugendlichen beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt einen Rollenwechsel. Neben positiven Veränderungen, wie finanzieller Art, kann sich das auch in Stress äußern, beispielsweise bei allgemeinen Gruppen- und Arbeitsdynamiken. Denn individuelle Persönlichkeitsmerkmale und unterschiedliche Verhaltensweisen wirken sich auf die Anpassung in einer Organisation aus. Es gilt, den Abschluss der schulischen Ausbildung und damit einhergehenden Abschlussprüfungen, und die Vorbereitung sowie den Übergang in die betriebliche Ausbildung gleichermaßen zu meistern.

Zweitens übt das familiäre Umfeld einen starken Einfluss auf zukünftige Auszubildende aus. Die Eltern oder der gesetzliche Vormund sind im Prozess der vorberuflichen und beruflichen Sozialisation sehr wichtig. Das bedeutet, dass sich die Erwartungen der Eltern auf die Jugendlichen auswirken. Dabei ist ein Konflikt zwischen den Vorstellungen und Präferenzen von Jugendlichen und Eltern nicht ausgeschlossen. Ferner ist die zukünftige Wohnsituation zu berücksichtigen.

Drittens befinden sich eine Vielzahl der Jugendlichen vor Ausbildungsbeginn in der Explorationsphase. So sind ihre beruflichen Vorstellungen und Präferenzen in diesem frühen Stadium der beruflichen Entwicklung noch wenig gefestigt und somit leicht zu destabilisieren. Unsicherheit, Fehleinschätzung oder Ängste können die Folge sein. Die Bedeutung von Rechten und Pflichten innerhalb von Arbeitsverträgen sind zumeist unbekannt, denn es handelt sich um den ersten Arbeitsvertrag überhaupt - in einem für Jugendliche ungewohnten Sprachdiktus.

Und **viertens** haben Ausbildungsverantwortliche eine besondere Verantwortung gegenüber dem erwarteten Nachwuchs. Sie prägen den ersten Eindruck maßgeblich und sind zumeist engster Kontakt im Rahmen des Preboardings. Hierbei ist es ihre Aufgabe, Informationen zur Verfügung zu stellen, um den tatsächlichen Antritt der Ausbildung abzusichern.

2 Kernaussagen

Die Senkung der Rücktrittsrate bei angehenden Azubis in den Unternehmen der Automobilindustrie folgt einer Strategie. Wir schlagen vor, folgende Strategie für den Aufbau von Terminketten und verketteten Touchpoints zu nutzen:

Die **Intuition** von Azubis in spe und ihren Eltern zu stärken (gesetzlichen Vertreter), denn intuitives Vorgehen ist i.d.R. übermäßig positiv. Die **Bekanntheit** des Betriebs zu erhöhen, denn bekannte Gesichter im Ausbildungsbetrieb erzeugen Vertrauen. Den **Glauben** des Azubis verstetigen, denn was gemocht wird, wird für solide gehalten – insbesondere, wenn andere Personen einen Ausbildungsbetrieb mögen. Und natürlich das Momentum der **Entscheidung** des Azubis unterstützen, weil die eigenen Entscheidungen als außergewöhnlich gut empfunden werden (siehe Abbildung 2).

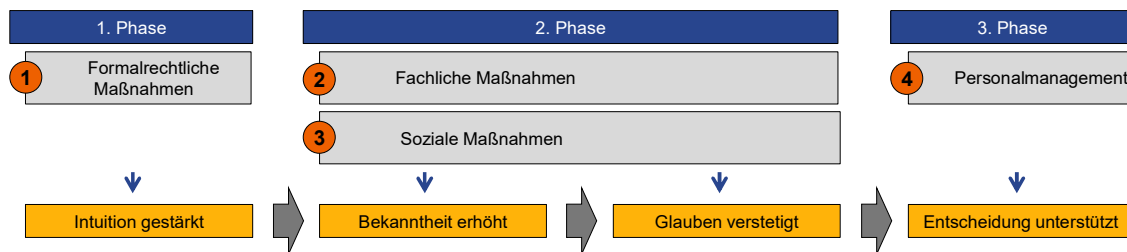


Abbildung 2: Vier Handlungsstränge für den Erfolg der Strategie

Kommunikation - egal ob regelmäßig oder unregelmäßig - wird als erfolgreich gewertet. Das signalisiert künftigen Auszubildenden eine zunehmende Bindung seitens des Unternehmens, denn jeder Touchpoint zwischen Unternehmen und den zukünftigen Facharbeitern präsentiert das eigene Unternehmen als Ausbildungsmarke. Wir empfehlen aufgrund von Flexibilität und Ressourcenknappheit eine Vielzahl kleiner Maßnahmen durchzuführen, damit der Gesamterfolg erreicht wird. Deshalb haben wir **vier Handlungsstränge** mit insgesamt **13 verketteten Touchpoints** zusammengetragen, welche **56 Einzelmaßnahmen** aufzählen. Teile davon sind selbstverständlich, Teile davon ungewöhnlich. In jedem Falle bietet es sich an, die eigenen Maßnahmen einerseits systemisch aufzubauen und andererseits hinsichtlich des erwarteten Erfolgs zu überprüfen.

Wir empfehlen daher, dass jeder Betrieb Maßnahmen aus einem Katalog so auszuwählen hat, dass diese zum eigenen Unternehmen und zu dessen Möglichkeiten sowie Werten passen. Dabei gilt es, die individuelle Stärke des Unternehmens zu nutzen, um so die Rücktrittsrate langfristig zu senken und angehende Auszubildenden in Ihrer Neigung optimal zu unterstützen.

3 Handlungsempfehlungen

Um eine erfolgreiche Integration zu gewährleisten und Frühfluktuation im Rahmen der Voreinstellphase zu minimieren, sollten Unternehmen der Automobilindustrie vier Handlungsstränge berücksichtigen: **(1) Formalrechtliche Maßnahmen**, **(2) Fachliche Maßnahmen**, **(3) Soziale Maßnahmen** und das **(4) Personalmanagementmaßnahmen**. Bei der Umsetzung sollten didaktische Grundregeln beachtet werden – nach jeder Präsentationsphase sollte sich eine Reflektionsphase anschließen.

Betriebe der Automobilindustrie sollten auf eine Mischung an Kommunikationsmitteln setzen. Am besten befragt der AusbilderIn seine eigenen Azubis, auf welchem Kommunikationskanal sie diese formalrechtlichen Informationen haben wollen oder in der Vergangenheit hätten bekommen wollen.

3.1 Formalrechtliche Maßnahmen

Der Ausbildungsvertrag ist ein besonderer Arbeitsvertrag. Die notwendige IHK-Anmeldung ist in einem normalen Arbeitsvertrag so nicht erforderlich. Gleichzeitig gibt es bei der Unterschrift zum Ausbildungsvertrag häufig noch kein Abschlusszeugnis und die duale Ausbildung mit ihrem Mix an Lernorten ist genauso sonderbar. Weder die Schulausbildung noch die Tätigkeit der Eltern ist von solch einem Mix geprägt. Darüber hinaus ist Unerfahrenheit im Rechtsdeutsch ein schwieriger Begleiter. Somit unterschreibt der angehende Azubi, bzw. seine Erziehungsberechtigten, sein erstes und vermeintlich bedeutendstes Vertragswerk im Bewusstsein von Unsicherheiten.

Deshalb ist es hilfreich den generellen Ablauf an zukünftige Auszubildende zu kommunizieren und die nächste Kommunikation seitens des Unternehmens anzukündigen, beispielsweise zu Terminen oder Dokumentenabfragen. Dazu haben wir die Voreinstellphase in vier formalrechtliche Terminketten aufgeräumt, welche die Intuition nach der Unterschrift stärken (siehe Kapitel 2).

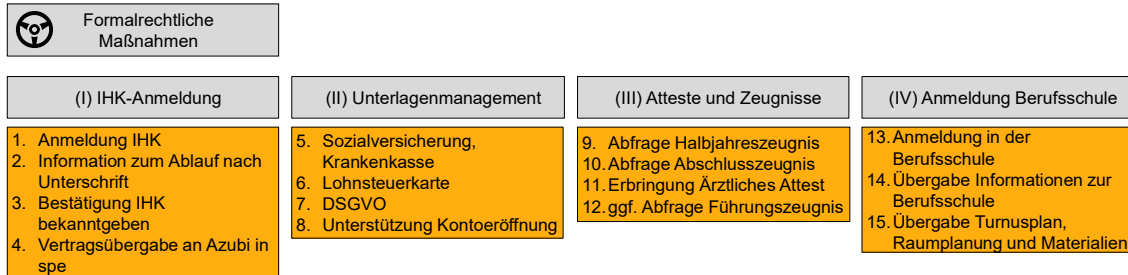


Abbildung 3: Formalrechtliche Maßnahmen zwischen Unterschrift und Antritt

Der Ausbildungsvertrag ist erst nach **(I) IHK-Anmeldung** in der verantwortlichen IHK (ggf. HWK) wirksam. Dazu bietet sich folgende Terminkette an: Anmeldung IHK, Information zum Ablauf nach Unterschrift, Bestätigung IHK bekanntgeben und Vertragsübergabe an Azubi in spe.

Das betriebliche Vorgehen zur IHK-Anmeldung einerseits vorab zu kommunizieren und andererseits über den aktuellen Stand sowie nächste Schritte zu berichten ist sinnvoll, denn Ungewissheiten von AuszubildendenIn und Eltern werden gleichermaßen eliminiert. Vor allem die Bestätigung der IHK-Anmeldung bekanntzugeben ist enorm wichtig, Ausweibewerbungen zu reduzieren.

Ein Anlass, der von nahezu allen befragten Experten genutzt wird, ist die persönliche Vertragsübergabe. Eine persönliche Übergabe markiert den Beginn eines neuen Lebensabschnittes, der gerne in feierlichem Rahmen mit Beteiligten – den zukünftigen Azubis und deren Eltern, AusbilderInnen oder Personalverantwortlichen - nochmal in einem ganz feierlichen Rahmen zelebriert wird.

Parallel dazu erfolgt das Zusammentragen erforderlicher Unterlagen des Azubis in spe im **(II) Unterlagenmanagement**. Neben den bekannten Unterlagen wie Sozialversicherungsnummer, Krankenkasse und Lohnsteuerkarte werden zunehmend auch Touchpoints wie Unterschrift einer DSGVO-Erklärung genutzt oder die Unterstützung bei der Kontoeröffnung gegeben.

Ein weiterer Anlass zur praktizierten Kontaktaufnahme ist die persönliche Abgabe relevanter **(III) Atteste und Zeugnisse**. Dazu gehören: Abfrage Halbjahreszeugnis, Abfrage Abschlusszeugnis und Erbringung Ärztliches Attest sowie ggf. Abfrage Führungszeugnis.

Die Abfrage von Halbjahreszeugnissen wird als eine naheliegende Kontaktmöglichkeit genutzt. Die Befragten schauen, wann kommt die Antwort vom Azubi und ist er motiviert. Ähnlich wird die Abfrage des Abschlusszeugnisses als wichtiger Gradmesser gedeutet, ob der Jugendliche die Ausbildung im Unternehmen final antritt.

Zusätzlich ist manchmal eine Gesundheitsbescheinigung nötig und in einigen Beispielen ist ggf. ein polizeiliches Führungszeugnis notwendig.

Die **(IV) Anmeldung Berufsschule** ist ein weiterer formaler Vorgang, der Unsicherheiten in sich birgt. Die empfohlenen Maßnahmen sind: Anmeldung in der Berufsschule, Übergabe Informationen zur Berufsschule und Übergabe Turnusplan, Raumplanung, Materialien etc.

Weil die Berufsschule ist ein Ort ist, an dem der angehende Azubi einen gewichtigen Teil seiner Ausbildung verbringen wird, bietet es sich an, diesen Lernort dem Azubi bekannt zu machen. Die bereitzustellenden Informationen umfassen die Angabe der künftigen Berufsschule, einen AnsprechpartnerIn in der Berufsschule, die Erreichbarkeit der Schule und grundlegende Informationen zu Prüfungsmodalitäten. Kurz vor Antritt, wenn die Berufsschulpläne schon sehr konkret sind, werden Klassenstrukturen und Klassengröße – insbesondere bei Mädchen, Bedarf an Arbeitsmitteln und Arbeitskleidung in der Berufsschule und last not least Turnusplan, Raumplanung sowie Datum des ersten Berufsschultages übergeben.

3.2 Fachliche Maßnahmen

Fachliche Maßnahmen helfen, Vorstellungskraft für das zukünftige Arbeitsfeld beim angehenden Azubi zu schaffen. Dabei können sie Menschen, Maschinen und deren Technologien sowie organisatorische Strukturen im Ausbildungsbetrieb kennenlernen. Zusätzliche müssen Arbeitsmittel, Arbeitskleidung und Aspekte zur Arbeitssicherheit vorbereitet werden. Fachliche Maßnahmen Erhöhen die Bekanntheit und Verstetigen den Glauben (siehe Kapitel 2). Drei fachliche Maßnahmenpakete kennzeichnen die Voreinstellphase.

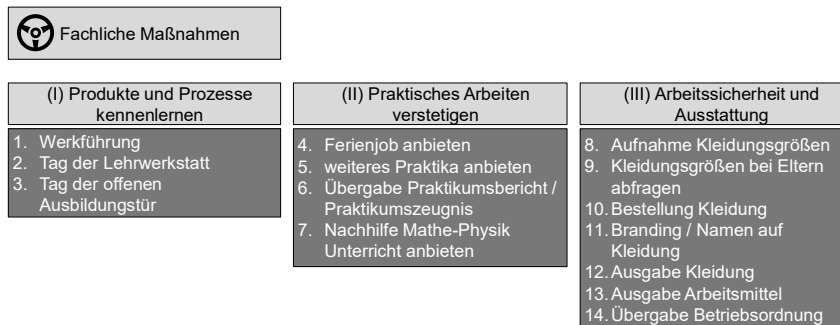


Abbildung 4: Fachliche Maßnahmen zwischen Unterschrift und Antritt

Weil die angehenden Azubis vermeintlich noch keine berufliche Tätigkeit ausgeübt haben, ist die Vermittlung grundlegender Kenntnisse über **(I) Produkte und Prozesse** des Unternehmens sinnvoll. Dazu wurden drei Instrumente angeführt: Werkführung, Tag der Lehrwerkstatt und Tag der offenen Ausbildungstür.

Alle benannten Formate haben zum Ziel Produkte und Technologien des Unternehmens vorzustellen. Solche Eisbrecher-Veranstaltungen im Unternehmen oder der Lehrwerkstatt werden beispielsweise durch Vorträge älterer Auszubildender flankiert. Die Durchführung praktischer, bewältigbarer Aufgaben wird als erfolgreich eingeschätzt, denn das schafft Erfolgserlebnisse bei den Azubis in spe. Virtuelles Schweißen, virtuelles Lackieren und andere spielerische Arbeitsaufgaben wurden benannt. Neben dem Kennenlernen des täglichen Arbeitsumfelds bietet dies die Möglichkeit, zukünftige Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben zu veranschaulichen und ein realistisches Bild über den späteren Ausbildungsalltag zu gewinnen.

Wiederholt wurde erwähnt, dass einfache Aufgaben verknüpft mit Erfolgserlebnissen die Motivation der angehenden Azubis steigert. Daher bieten alle der befragten Automobilbetriebe

Möglichkeiten an, das **(II) Praktisches Arbeiten zu verstetigen**. Dies ist eine gute Kontaktmöglichkeit erste Fachsprachkenntnisse zu vermitteln. Folgende Instrumente werden sehr oft genutzt: weiteren Ferienjob anbieten, weiteres Praktika anbieten, Übergabe Praktikumsbericht / Praktikumszeugnis und Nachhilfe für den Mathe-Physik Unterricht anbieten.

Hervorstechend oft werden Ferienarbeit und Praktika in der Preboardingphase angeboten. Diese gelten als ideale Möglichkeit zukünftige Auszubildende fachlich auf die künftige Ausbildung vorzubereiten und diese grundlegend in das Unternehmen einzubinden. Ein probates Mittel, um Kontakt zum angehenden Azubi zu vertiefen und das echte Interesse am gewählten Ausbildungsberuf zu überprüfen ist die Übergabe eines Praktikumsbericht / Praktikumszeugnis in zeitlichem Abstand. Manch einer übergibt den Praktikumsbericht und/oder das Praktikumszeugnis öffentlichkeitswirksam. So werden Eltern mit eingeladen und ein Bild für die Mitarbeiterzeitung oder den social-media Kanal gemacht.

Eine ungewöhnliche, aber sehr schöne Idee ist, dass die Betriebe ihren angehenden Azubis Nachhilfeunterricht im Bereich Mathematik und Physik anbieten. Somit ist das Abschlusszeugnis nicht gefährdet und Erfolgserlebnisse im technischen Bereich werden geschaffen. Gleichzeitig können dadurch unterschiedliche Erfahrungs- und Ausgangsniveaus der Jugendlichen beim Ausbildungsantritt sinnvoll angeglichen werden.

Weiterhin wurden Maßnahmen, welche die **(III) Arbeitssicherheit und Ausstattung** der angehenden Azubis betreffen genannt, um mit dem Azubi in spe in Kontakt zu treten. Dies beinhaltet: Aufnahme Kleidungsgrößen, Kleidungsgrößen bei Eltern abfragen, Bestellung Kleidung, Branding / Namen auf Kleidung, Ausgabe Kleidung und Ausgabe Arbeitsmittel sowie Übergabe Betriebsordnung.

Die Aufnahme der Kleidungsgrößen einen Vorgang, der die Zusage des jungen Menschen vergegenwärtigt. Dies ist wichtig, denn Kleidungsgrößen werden teilweise von den Eltern beantwortet. Damit ist das soziale Umfeld eingebettet und das elterliche Votum überprüfbar. Ob die finanziellen Aufwendungen bzgl. der Arbeitskleidung vom Unternehmen oder dem Azubi getragen werden, variiert in den Betrieben.

Anschließend erfolgt die Bestellung der Kleidung. Nicht wenige Unternehmen lassen namentlich gekennzeichnete Arbeitskleidung persönlich anmuten. Denn personalisierte Arbeitsmittel vermitteln Individualität und zeigen Commitment sowie langfristiges Interesse seitens des Unternehmens. Durch die Ausgabe der Kleidung kann prononciert dargestellt werden, dass der Betrieb fest mit dem Ausbildungsantritt rechnet. Auch erste Arbeitsmittel werden bei solch einer Übergabe an den Azubi in spe übergeben.

Zu den arbeitssicherheitsrelevanten Aspekten gehört auch die Übergabe einer Betriebsordnung.

3.3 Soziale Maßnahmen

Um das Zurechtfinden zu ermöglichen, Barrieren zu überwinden, von ähnlichen Erfahrungen von Menschen mit gleichen Situationen zu lernen, bietet sich die Durchführung von Maßnahmen an, welche die soziale Integrationswirkung verbessern. Je nach Wahl der Kontaktpersonen können verschiedene Ebenen adressiert werden. Das Ziel ist in jedem Falle - Unsicherheiten zu eliminieren und Erwartungen positiv zu beeinflussen. Hierbei versuchen AusbilderInnen einerseits die Erwartungen der zukünftigen Auszubildenden an das Unternehmen und andererseits die Erwartungen des eigenen Unternehmens an den Azubi

abzugleichen. Vier Soziale Maßnahmenpakete werden für die Voreinstellphase empfohlen, welche die Bekanntheit Erhöhen und den Glauben verstetigen (siehe Kapitel 2).

Soziale Maßnahmen			
(I) Azubi in spe lernt Belegschaft kennen	(II) Azubis vorheriger Jahrgänge treffen	(III) Intuition der Eltern stärken	(IV) Postkarten / E-Mail Kommunikation
<ol style="list-style-type: none"> 1. Einladung Mitarbeiter- und Familienfest 2. Mitarbeiterzeitung postalisch senden 3. informellen Austausch schaffen, Weihnachts-, Wochenmarkt, Innenstadt 4. Kennenlern-Camp der IG Metall, (Wochenende) 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Paten bei Bestands-Azubis benennen 6. Azubi-WG vermitteln 7. Fahrgemeinschaften ermöglichen 8. Azubigrillen / Ausbilder-grillen-für-ihre-Azubis 9. Anschriften Wohnungsbau-Genossenschaften 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Digitaler Eltern-Infotag 11. Eltern-Kennenlernen-Nachmittag 12. Onboarding-Veranstaltung mit Azubi in spe und Eltern 	<ol style="list-style-type: none"> 13. Grußkarte / Werbegeschenk Weihnachten, Ostern 14. Grußkarte Geburtstag 15. Grußkarte anstehende Abschlussprüfung

Abbildung 5: Soziale Maßnahmen zwischen Unterschrift und Antritt

Vertrauen schaffen, indem die MitarbeiterInnen des Unternehmens kennengelernt werden, steht an wichtigster Stelle bei den sozialen Maßnahmen. Konkret wurde für - **(I) Azubi in spe lernt Belegschaft kennen** - erhoben: Einladung zum Mitarbeiter- und Familienfest aussprechen, Mitarbeiterzeitung postalisch senden, informellen Austausch auf Weihnachts-, Wochenmarkt und in Innenstadt schaffen sowie ggf. ein Kennenlern-Camp der IG Metall (Wochenende) nutzen.

Gemeinsame Veranstaltungen mit den zukünftigen Auszubildenden, ist die am häufigsten umgesetzte soziale Maßnahme. Dazu werden vier Parameter festgelegt. Erstens die Zielkontakte im Unternehmen, bspw. Paten und Patinnen, MentorInnen oder AusbilderInnen, zweitens Inhalte der Veranstaltung, drittens der Austragungsort, bspw. in Zweitstandorten und viertens das Veranstaltungsformat. Typisch ist die Einladung für angehende Azubis zum Mitarbeiter- und Familienfest. Das ermöglicht das Kennenlernen zukünftiger Kollegen und Vorgesetzter sowie Auszubildende höherer Jahrgänge. Solche Veranstaltungen bieten einen positiven Rahmen, in welchem es ermöglicht wird, das eigene Leitbild und die Unternehmenswerte authentisch zu vermitteln.

Darüber hinaus können Besonderheiten in der Ausbildung dargestellt werden, indem die Mitarbeiterzeitung zugestellt wird. Das erhöht die Bekanntheit.

In wenigen Fällen wurde der informelle Austausch auf bspw. Weihnachts- und Wochenmarkt bzw. Innenstadt hervorgehoben. „Eine ungezwungene Atmosphäre lässt die ein oder andere Frage im Vorfeld zu, die sonst nicht gestellt worden wäre“, so ein Ausbilder. Gerade für Unternehmen in peripheren Räumen wird dies als wertig eingeschätzt.

In Sonderfällen wurde das Kennenlern-Camp der IG Metall vom Ausbilder benannt, welches der Jugendauszubildendenvertretung ermöglicht, Fragen zu klären und einen Eindruck der künftigen Ausbildung und deren Inhalte zu vermitteln. Zusätzliche Informationen über angebotene Vergünstigungen und Vorteilsleistungen helfen, Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen.

Dass die angehenden Azubis die **(II) Azubis vorheriger Jahrgänge treffen**, wird als richtig und relevant eingeschätzt. Konkret wurde empfohlen: Paten bei Bestands-Azubis benennen, Azubi-WG vermitteln, Fahrgemeinschaften ermöglichen, Azubigrillen / Ausbilder-grillen-für-ihre-Azubis und Anschriften der örtlichen Wohnungsbau-Genossenschaften vermitteln.

Die Sozialisierung der Auszubildenden untereinander schafft Vertrauen und eliminiert Unsicherheiten, bspw. durch die Benennung eines Paten bei den Bestands-Azubis. Da diese bei Großunternehmen übliche Maßnahme erfolgreich ist, hält Sie zunehmend Einzug bei klein- und mittelständischen Unternehmen. Beispielhaft wurde die Vermittlung einer Azubi-WG durch die Bestands-Azubis von AusbilderInnen genannt. Denn Gegenseitiges helfen unterstützt Neigungen. Darüber hinaus ist der Kontakt mit den Bestands-Azubis wichtig, um Fahrgemeinschaften zu ermöglichen und Wegeproblematiken zu vermeiden.

Ein weiteres probates Mittel ist das Azubigrillen oder Ausbilder-grillen-für-ihre-Azubis. Diese Eisbrecher-Veranstaltungen schaffen hohes Vertrauen, weshalb sie zu den erfolgreichsten Maßnahmen zählen. Oder wie jemand sagte, „wer einmal am Grill steht sagt nicht mehr ab.“

Einige der Experten übergeben zusätzlich Anschriften und Wohnungsmöglichkeiten von lokalen Wohnungsbau-Genossenschaften, falls das für den zukünftigen Azubi in Frage kommt.

Der Ausbildungsmarkt wird von den Eltern analysiert - auch noch nach der ersten Zusage. Unbestritten finden deshalb Elternveranstaltungen einen gewichtigen Anklang, welche die **(III) Intuition der Eltern stärken**. Dies kann bspw. ein digitaler Eltern-Infotag, ein Eltern-Kennenlern-Nachmittag oder eine Onboarding-Veranstaltung mit Azubi in spe und Eltern sein.

Nicht überraschend haben digitale Veranstaltungen an Bedeutung gewonnen. Auch für die Eltern ist ein digitaler Eltern-Infotag spannend, da er Zeit spart aber immer noch vermittelt, ob das eigene Kind in „Gute Hände“ übergeben wird. Klassisch werden Eltern-Kennenlern-Nachmittage angeboten. Diese sind hilfreich, weil sich dabei Unternehmensleitsätze und -visionen visualisieren lassen. Natürlich kann dies auch in Form einer gemeinsamen Onboarding-Veranstaltung mit Azubi in spe und Eltern erfolgen. In den Betrieben werden dazu Einführungen in digitale Arbeitsprogramme wie Word der Excel, aber auch die Arbeit mit Kommunikationstools vorgestellt. Diese bieten die Möglichkeit für Betriebe ein wirklichkeitsgetreues Bild von Unternehmen und MitarbeiterInnen zu vermitteln sowie in direkten und zwanglosen Kontakt mit den künftigen Auszubildenden zu treten. Ein Vertreter sagte: „Also das macht allen Spaß. Und die Eltern und die Azubis die tauen dann auf und gehen zum Ausbilder oder zu mir oder haben Fragen. Und die merken ja auch, dass wir offen sind und dass wir denen keine Antwort schuldig sind oder so.“

Die direkte persönliche Ansprache mittels **(IV) Postkarten/E-Mail-Kommunikation** im Zuge von Geburtstagsglückwünschen, Festtagsgrüßen oder Prüfungsbeg Glückwünschen wird eingeschränkt benannt. Die Meinungen der AusbilderInnen gehen dabei stark auseinander. Während einige betonten, dass Geburtstagsglückwünsche positiv angenommen wurde, bemerkten andere, dass diese teilweise als zu privat empfunden wurden und allgemeine Feiertagswünsche größeren Anklang unter den Jugendlichen fanden. Der Anlass von Grußkarten und Werbegeschenken beinhaltet: Weihnachten, Ostern und Geburtstag sowie die Abschlussprüfung.

Dringend empfohlen wird, bei seinen eigenen Azubis abzufragen, wie Grußkarten aufgenommen werden. Erwiesen ist in jedem Falle, dass angehende Auszubildende durch die Kontaktaufnahme mit den Ansprechpartnern in der Ausbildung vertraut werden.

Gebrandete oder auch personalisierte Geschenke sind ein wirksame Möglichkeit Wertschätzung zu zeigen. Noch besser aber, um den Eltern und den Entscheidungsträgern Verbindlichkeit seitens des Unternehmens zu signalisieren. Ein Unternehmensvertreter sendet immer eine Glückwunschkarte zur anstehenden Abschlussprüfung.

3.4 Personalmanagementmaßnahmen

Im Personalmanagement erfolgt die Aufnahme des zukünftigen Auszubildenden in das unternehmensinterne System, bspw. durch die Erstellung einer Mitarbeiterkartei und die kontinuierliche Pflege der Informationen über die gesamte Dauer der Voreinstellphase. Drei verkettete Aktivitäten beim Personalmanagement kennzeichnen die Preboardingphase und Unterstützen damit die Entscheidung zugunsten des Ausbildungsbetriebs (siehe Kapitel 2).

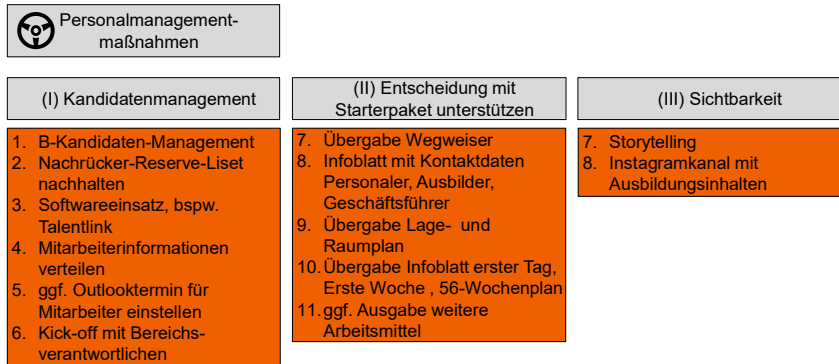


Abbildung 6: Personalmanagementmaßnahmen zwischen Unterschrift und Antritt

Zum **(I) Kandidatenmanagement** gehören B-Kandidaten-Management, Nachrücker-Reserve-Liste nachhalten, Softwareeinsatz, bspw. Talentlink, Mitarbeiterinformationen verteilen, ggf. Outlooktermin für Mitarbeiter einstellen und Kick-off mit Bereichsverantwortlichen.

Aktivitäten im Bereich des Kandidatenmanagement beziehen sich im Wesentlichen auf den Umgang bei Absagen und Rücktritten. Ein B-Kandidatenmanagement wird bei allen befragten AusbilderInnen durchgeführt. Dabei sind unterschiedliche Instrumente im Einsatz - von Nachrückerlisten über Reservelisten bis hin zu Softwareeinsatz wie beispielsweise Talentlink. Zum Kandidatenmanagement gehört auch, den ankommenden Azubi den Eintritt ins soziale Gefüge der Mitarbeiterschaft zu erleichtern indem rechtzeitig eine Mitarbeiterinformationen verteilt wird. Praktikabel ist das Einstellen eines Outlooktermins zur Kenntnisnahme für die Belegschaft. Dies kann aber noch weitergehen, beispielsweise durch interne kick-off Veranstaltungen mit den Bereichsverantwortlichen.

Häufig wird die **(II) Entscheidung mit einem Starterpaket unterstützt**. Um ein geordnetes zurechtfinden in den ersten Tagen zu ermöglichen, wird ein Handout ausgegeben, welches circa einen Monat vor Beginn der Ausbildung übergeben wird. Das können sein: Wegweiser; Kontaktdaten; Lage- und Raumplan; Ablauf erster Tag, Erste Woche, 56-Wochenplan; ggf. Ausgabe weitere Arbeitsmittel.

Starterpaket, Infoblatt, Wegweiser oder Wochenplan - für die Übergabe eines Handouts kursieren verschiedene Namen. Allen gleich ist, dass sie grundlegende Informationen in einem Dokument zusammenfassen und im Vorfeld der Ausbildung übergeben werden. Dieses Dokument sollte wichtige Kontaktdaten bspw. von PersonalerIn AusbilderIn und GeschäftsführerIn beinhalten. Außerdem sollte das Starterpaket einen Lage- und Raumplan des Betriebs aufweisen, mit Angaben wo der erste Tag im Unternehmen startet, und einen idealtypischen Ablauf des ersten Tages, der ersten Woche oder in Einzelfällen sogar ein 56-Wochenplan aufzeigen. Ein befragter Betrieb kommuniziert den groben Ablauf der

gesamten 3,5-jährigen Ausbildung vorab. Möglicherweise können im Starterpaket weitere Arbeitsmittel übergeben werden.

Die **(III) Sichtbarkeit** des eigenen Unternehmens in den Vordergrund rücken gelingt bspw. mit Storytelling oder einem Instagramkanal mit Ausbildungsinhalten.

Der Erfolg von Storytelling bei jungen Menschen ist darin begründet, dass Realitäten erfolgreich – auch mal ungeschönt – dargestellt werden. Eine echte Information, also eine authentische Geschichte, wird in der Generation z und Generation α als Mehrwert verstanden.

Ein Weg zur Darstellung von Realitäten kann ein Instagramkanal mit Ausbildungsinhalten sein. Das ist erfolgreich, denn dort sind die meisten Jungen und Mädchen unterwegs und dieser wird aktuell viel genutzt. Darüber hinaus stellt diese Plattform den Ausbildungsalltag realistisch und fachgetreu dar. Diesem Vorteil steht der Nachteil einer sehr aufwendigen Betreuung gegenüber. Manch ein Unternehmen lässt den Betrieb des Instagramkanals über die eigenen Bestands-Azubis abwickeln. Die Plattform ist unter DSGVO-Forderungen trotzdem kritisch zu sehen.

4 Einsatz digitaler Tools

Die universitäre Recherche hat wenig Ansatzpunkte für den Einsatz digitaler unterstützender Werkzeuge ergeben. Der Softwareeinsatz bezieht sich im Wesentlichen auf Projektmanagementsoftware, Personalplanungssoftware (Talentlink) und Online-Formate im Austausch zwischen PersonalerIn und angehenden Azubis bzw. deren Erziehungsberechtigten. Der Einsatz von Apps, wie KAHOOT, bietet sich an, werden aber bis jetzt nicht genutzt, obwohl sich sehr einfach zielgruppenspezifische Inhalte abbilden lassen. Bild- und Videoformate über MitarbeiterInnen oder das Unternehmen werden bei jungen Menschen wahrgenommen. Die Vernetzung untereinander über Kommunikationskanäle wie WhatsApp oder Threema funktioniert i.d.R. nach dem ersten „Eisbrecher-Event“ einwandfrei – so die Aussage vom Großteil der Experten und Expertinnen.

Zu guter Letzt ist es empfehlenswert, eine analoge oder digitale Auswertung der expliziten Maßnahmen vorzunehmen und Meinungsbilder zu erheben. Damit schafft man Präsentationsphasen gefolgt von Reflektionsphasen. So kann die betriebliche Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen bei der relevanten Zielgruppe direkt überprüft werden. Die befragten AusbilderInnen, die eine Auswertung der Maßnahmen in der Voreinstellphase vornahmen, konnten nachvollziehen, dass sich Rücktrittsraten gezielt und signifikant senken lassen und somit das Recruiting nachhaltig gestaltet.





 <p>Formalrechtliche Maßnahmen</p>	<p>IHK-Anmeldung</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anmeldung IHK 2. Information zum Ablauf nach Unterschrift 3. Bestätigung IHK bekanntgeben 4. Vertragsübergabe an Azubi in spe 	 <p>Fachliche Maßnahmen</p>	<p>Produkte und Prozesse kennenlernen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Werkführung 2. Tag der Lehrwerkstatt 3. Tag der offenen Ausbildungstür <p>Praktisches Arbeiten vertiefen</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Ferienjob anbieten 5. weiteres Praktika anbieten 6. Übergabe Praktikumsbericht / Praktikumszeugnis 7. Nachhilfe Mathe-Physik Unterricht anbieten <p>Arbeitssicherheit und Ausstattung</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Aufnahme Kleidungsgrößen 9. Kleidungsgrößen bei Eltern abfragen 10. Bestellung Kleidung 11. Branding / Namen auf Kleidung 12. Ausgabe Kleidung 13. Ausgabe Arbeitsmittel 14. Übergabe Betriebsordnung 	 <p>Soziale Maßnahmen</p>	<p>Azubi in spe lernt Belegschaft kennen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Einladung Mitarbeiter- und Familienfest 2. Mitarbeiterzeitung postalisch senden 3. Informellen Austausch schaffen, Weihnachts-, Wochenmarkt, Innenstadt 4. Kennenlern-Camp der IG Metall, (Wochenende) <p>Azubis vorheriger Jahrgänge treffen</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Paten bei Bestands-Azubis benennen 6. Azubi-WG vermitteln 7. Fahrgemeinschaften ermöglichen 8. Azubigrillen / Ausbilder-grillen-für-ihre-Azubis 9. Anschriften Wohnungsbau-Genossenschaften <p>Intuition der Eltern stärken</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Digitaler Eltern-Infotag 11. Eltern-Kennenlernen-Nachmittag 12. Onboarding-Veranstaltung mit Azubi in spe und Eltern <p>Postkarten / E-Mail Kommunikation</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Grußkarte / Werbegeschenk 14. Grußkarte Geburtstag 15. Grußkarte anstehende Abschlussprüfung 	 <p>Personalmanagementmaßnahmen</p>	<p>Kandidatenmanagement</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. B-Kandidaten-Management 2. Nachrücker-Reserve-Liste nachhalten 3. Softwareeinsatz, bspw. Talentlink 4. Mitarbeiterinformationen verteilen 5. ggf. Outlockerman für Mitarbeiter einstellen 6. Kick-off mit Bereichsverantwortlichen <p>mit Starterpaket unterstützen</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Übergabe Wegweiser 8. Infoblatt mit Kontaktdaten Personaler, Ausbilder, Geschäftsführer 9. Übergabe Lage- und Raumplan 10. Übergabe Infoblatt erster Tag, Erste Woche, 56-Wochenplan 11. ggf. Ausgabe weitere Arbeitsmittel <p>Sichtbarkeit</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Storytelling 13. Instagramkanal mit Ausbildungsinhalten
<p>Anmeldung Berufsschule</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Anmeldung in der Berufsschule 13. Übergabe Informationen zur Berufsschule 14. Übergabe Turnusplan, Raumplanung und Materialien 	<p>Atteste und Zeugnisse</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Abfrage Halbjahreszeugnis 9. Abfrage Abschlusszeugnis 10. Erbringung Ärztliches Attest 11. ggf. Abfrage Führungszeugnis 	<p>Unterlagenmanagement</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Sozialversicherung, Krankenkasse 6. Lohnsteuerkarte 7. DSGVO 8. Unterstützung Kontoeröffnung 					

Abbildung 7: Instrumentenbox im Überblick