

Willkommenskultur zum Ausbildungsstart

Der Ausbildungsbeginn 2014 steht ins Haus: Rund 500 000 Azubis starten in etwa 330 Berufen in eine neue und herausfordernde Phase ihres Lebens. Für beide Ausbildungspartner – Betriebe und Auszubildende – beginnt damit die „Feuertaufe“: Waren die getroffenen Entscheidungen richtig? Können die Anforderungen und Ansprüche des Vertragspartners erfüllt werden?



Der Neustart ist besonders für die Auszubildenden mit großer Ungewissheit, Fragen und Ängsten verbunden. Nach der gewohnten Phase des Schullebens ändert sich für sie jetzt die Situation in den verschiedensten Bereichen ihres Alltags.

Nach erfolgter Personalauswahl und dem Vertragsschluss stellt sich für Unternehmen die wichtige Frage, wie die organisationale Sozialisation am besten gelingen kann. Hier gilt es sicherzustellen, dass der Azubi die nötige Einstellung, das Wissen und die Fähigkeiten erlangt, um seine Rolle im Unternehmen auszufüllen und dort einen effektiven Beitrag zu leisten.

Eine Willkommenskultur zum Ausbildungsstart bietet Unternehmen die einmalige Gelegenheit, die Basis für eine positive emotionale Bindung bei den Auszubildenden zu schaffen. Hier ist es essenziell, bereits frühzeitig ein klares Signal zu setzen und die jungen Mitarbeiter darüber hinaus individuell bei ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen. Immer geht es auch darum, im aus Unter-

nehmenssicht nicht zu vernachlässigenden „war for talents“ der Konkurrenz einen entscheidenden Schritt voraus zu sein.

Einführungstage spielen entscheidende Rolle

Folgt man den statistischen Erfahrungswerten, scheitern die Vertragsparteien an dieser Herausforderung in 24,4 Prozent der geschlossenen Ausbildungsverträge und es kommt zu einer Vertragsauflösung. 65,8 Prozent der Vertragsauflösungen erfolgen dabei im ersten Ausbildungsjahr. Vor diesem Hintergrund spielen Einführungstage (Onboarding) für Betriebe eine ganz entscheidende Rolle, da sie die Chance bieten, die genannten Unwägbarkeiten aufzufangen und den Azubis Sicherheit beim Start ins Berufsleben zu geben. Gleichzeitig leisten sie bei entsprechender didaktischer Konzeption einen wichtigen Beitrag bei der Förderung der notwendigen sozialen und personalen Kompetenzen sowie zur Integration der

Azubis in Unternehmen und Team. Wie entscheidend die frühzeitige Förderung derartiger Kompetenzen bereits zu Beginn der Ausbildung ist, belegen eine Reihe von Studien. Anne Jansen, Klaus Melchers und Martin Kleinmann weisen beispielsweise einen positiven Zusammenhang zwischen Sozialkompetenz und beruflicher Leistung in Form von aufgabenbezogener Performanz sowie freiwilligem Arbeitsengagement nach.

Und Dieter Koreimann befindet Sozialkompetenz in seiner Untersuchung als wichtigsten Prädiktor für eine starke Leistung im Team. Unser Tipp: Fördern Sie ganz gezielt Kompetenzen in Ihren Onboarding-Maßnahmen.

Welche Maßnahme ist die Richtige?

Die Auswahl der richtigen Onboarding-Maßnahme gilt es unter Berücksichtigung der Branche, der Ausbildungsberufe, der Unternehmensgröße, der Auszubildendenzahl, der situativen Umstände sowie der kulturellen Bedingungen

zu treffen. Hierfür stehen Ausbildungsverantwortlichen eine Vielzahl an Onboarding-Maßnahmen mit unterschiedlicher Wirkkraft und Zielsetzung zur Verfügung.

Im Folgenden wird auf die Leitgedanken der erfolgreichen Konzeptionierung von „Einführungstagen“ anhand des bewährten Praxisbeispiels „AzubiCamp“ eingegangen. Im Ausbildungskonzept der Unternehmen stellt das Camp einen wichtigen formellen Baustein dar, der besonders die Situation der Auszubildenden des ersten Ausbildungsjahrs berücksichtigt. Durch eine frühzeitige Ankündigung der Einführungstage in Form eines personalisierten Schreibens wird dem neuen Mitarbeiter bereits vor dem eigentlichen Ausbildungsstart eine individuelle Wertschätzung entgegengebracht.

Im konkreten Fall handelt es sich um eine dreitägige „off the job“-Einführungsveranstaltung, die ihren Schwerpunkt auf das intensive Kennenlernen, das Fördern berufsrelevanter Kompetenzen sowie ein abschließendes 360-Grad-Feedback setzt. Der Azubi weiß am Ende ganz genau, wo er steht. Im Einzelnen stehen folgende Aspekte im Fokus:

- Stärkung des Gemeinschaftsgefühls durch gegenseitige Wertschätzung, Teamgeist und „Wir-Gefühl“
- Entwicklung und Förderung personaler und sozialer Kompetenzen:
 - Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft
 - Kommunikations-, Kritik- und Konfliktfähigkeit
 - Teamfähigkeit
 - Verantwortungsbewusstsein und Durchhaltevermögen
 - Persönlichkeitsentwicklung durch den Abgleich von Selbst- und Fremdbild und die Erweiterung der eigenen Grenzen

Eigene Schlüsselkompetenzen reflektieren

Grundsätzlich bildet das Verlassen der gewohnten Arbeitsumgebung für die Auszubildenden eine optimale Grundlage,



sich frei auszuprobieren und dabei die eigenen Schlüsselkompetenzen zu reflektieren. Dabei werden gezielt Übungen zu den jeweiligen Kompetenzbereichen (viele davon outdoor und beispielsweise eingebettet in ein Geocaching) genutzt, welche die Auszubildenden zu einer Einheit zusammenschweißen und konkrete Anhaltspunkte für wertschätzende und konstruktive Feedbackrunden ermöglichen.

Es ist wesentlich, die Inhalte (Lernziele unter Rückgriff auf Leitbilder des Unternehmens) stets mit emotionalen Erlebnissen zu verknüpfen und dabei eine Atmosphäre zu schaffen, die Fehler erlaubt und authentisches Verhalten generiert und sichtbar macht. Hierdurch können die Übungen ihre Kraft und Dynamik voll entfalten und so die gewünschten Kompetenzen fördern. Die gemeinsam erarbeiteten Inhalte werden stets auf die

Einstiegssituation und das Berufsleben übertragen.

Eine aktuelle Begleitstudie zum AzubiCamp (25 Auszubildende aus 14 Unternehmen und 15 Lehrberufen) ergab, dass die Auszubildenden es als „sehr gut“ empfanden, dass die Maßnahme off the job stattfand. Weiter zeigt die Studie, dass Onboarding-Maßnahmen einen sehr guten Zeitpunkt für signifikante Kompetenzverbesserungen der Teilnehmer bilden und dabei die Transferleistung der Inhalte auf die Arbeitswelt nachhaltig gelingen kann. Aus der Studie folgt ebenfalls, dass die Azubis, begünstigt durch eine positive Atmosphäre, an Selbstsicherheit gewinnen und ihre Teamfähigkeit verbessern. Unser Tipp: Lernen macht Spaß! Diese Freude stärkt das Gemeinschaftsgefühl, forciert die Intensität des Seminars und verbessert so die Nachhaltigkeit.

Mehr zum Thema

BIBB (Hrsg.) 2014: **Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014**. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung (Vorversion). Bonn. www.bmbf.de/pub/bbb_2012.pdf (Stand: 01.06.2014)

BMBF: **Berufsbildungsbericht 2014**. Bonn 2014. http://www.bmbf.de/pub/bbb_2014.pdf (Stand: 01.06.2014)

Jansen, Anne/Melchers, Klaus G./Kleinmann, Martin (2012): **Der Beitrag sozialer Kompetenz zur Vorhersage beruflicher Leistung**. In: Arbeits- und Organisationspsychologie, 56 (2), S. 87-97.

Koreimann, Dieter (2002): **Projektmanagement. Technik, Methodik, soziale Kompetenz**. (Sauer) Heidelberg.

Van Maanen, John/Schein, Edgar H. (1979). **Toward a theory of organizational socialization**. In: B.M. Staw (Ed.), **Research in organizational behavior**, pp. 209-264. Greenwich, CT: JAI.

Quelle: Just task! 2014

Allgemeine Tipps zur Durchführung von Onboarding-Maßnahmen

Rechtliche und organisatorische Ebene:

- Klären Sie mit Ihrem Betriebsrat die Handhabung von Arbeitszeitregelungen bei besonderen Maßnahmen.
- Beachten Sie zusätzlich die Ausbildungsverordnung und prüfen Sie, inwieweit diese Ihre Planungen betrifft.
- Denken Sie an Ansprechpersonen für jugendliche männliche und weibliche Auszubildende.
- Prüfen Sie, ob ein zusätzlicher Versicherungsschutz für Ihre Maßnahme sinnvoll erscheint.
- Achten Sie auf notwendige Sicherheitsvorkehrungen (zum Beispiel Rettungsschwimmer bei einem Floßbau).

Didaktische Ebene:

- Planen Sie ausreichend Pausenzeiten für die Veranstaltung. Halten Sie entsprechende Aktivitäten für die geplanten Pausen bereit (Spiele, musikalische Untermauerung ...).
- Nutzen Sie die Peergroup zur Verbesserung des Selbst- und Fremdbildes Ihrer Auszubildenden im Rahmen von angeleiteten Feedback-Prozessen.
- Für die Stärkung der Nachhaltigkeit empfiehlt sich eine betriebliche Nachbetreuung und die Integration weiterführender Bausteine zur Persönlichkeitsentwicklung in die Ausbildung.
- Onboarding-Maßnahmen bieten die Chance zum Einführen von Lerntandems.
- Evaluieren Sie Ihre Einführungsmaßnahme, um Optimierungen daraus ableiten zu können.

Zusätzliche Maßnahmen:

- Nutzen Sie Ihre Einführungsveranstaltung als Input für Employer Branding

Mehr zum Thema

Eine Checkliste mit Planungsschritten und Timeline einer mehrtägigen außerbetrieblichen Onboarding-Maßnahme finden Sie auf www.azubicamp.com.

Interne oder externe Durchführung? Eine Entscheidungshilfe

Abbildung 2

Interne Durchführung PRO:	Externe Durchführung PRO:
Kostensparnis	Professionalität und Erfahrung
Einbindung eigener Mitarbeiter/Azubis	didaktisch-methodisches Spezialwissen
leichte Integration unternehmenskultureller Besonderheiten	externe Sichtweise (Vergleichbarkeit)
Integration von „on the job“-Inhalten	Nutzung multidisziplinärer Trainerteams
	ein Ansprechpartner für alle Fragen
	Effizienz bei der Durchführung (Routine)
	Mentoren-Charakter der Azubi-Trainer-Beziehung
	Personaler kann sich auf Beobachterrolle fokussieren
	kein Problem hinsichtlich professioneller Distanz (Hierarchieaspekt)
	zusätzlicher Versicherungsschutz
CONTRA:	CONTRA:
fehlendes didaktisch-methodisches Spezialwissen	fehlendes Budget/höhere Kosten
hoher Bedarf an zeitlichen bzw. personellen Ressourcen für Planung und Durchführung	Suche eines kompetenten Anbieters/ unklare Verlässlichkeit
„Betriebsblindheit“	„touch and go“-Charakter
viel Schnittstellenkommunikation mit externen Anbietern bei Angebotseinholung und Planung	Praxisnähe unsicher
hoher interner Abstimmungsbedarf	„Aus der Hand geben“ des Geschehens
erschwertes Einhalten einer professionellen Distanz bei der Durchführung	
eventuell fehlende Routine	

und die Öffentlichkeitsarbeit (Bilder und Videoaufnahmen eignen sich aufgrund der emotionalen und aktiven Atmosphäre hervorragend, um Ihr Unternehmen als attraktiven Ausbildungsbetrieb darzustellen).

- Planen Sie die positiv unterstützende punktuelle Teilnahme von Führungspersonal Ihres Unternehmens beim jeweiligen Event.
- Vorgezogene Veranstaltungen zum „Kontakt halten“ (etwa gemeinsames Essen, Kinobesuch ...) unterstützen den positiven Start zusätzlich.

Eine gut durchdachte Einführungsmaßnahme – ob intern oder extern durchgeführt – gehört im Jahr 2014 zum Repertoire einer starken, zukunftsweisenden Ausbildung. Das gezielte Fördern von Kompetenzen im Rahmen des Onboar-

dings bietet noch großes Potenzial. In diesem Sinne – welcome „on board“ und gutes Gelingen!



Autor

Markus Dormann,

Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Wirtschaftspädagogik der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Senior Partner, Unternehmensberatung just ask!, Bamberg, markus.dormann@uni-bamberg.de



Autor

Alexander Schmieden,

Inhaber, Unternehmensberatung just ask!, Maßbach, alexander.schmieden@just-ask.biz