



Ingrid Ute Ehlers und Regina Schäfer

Loyalität fördern

Wenn Auszubildende nach Abschluss der Ausbildung den Arbeitsgeber wechseln, wird häufig mangelnde Loyalität beklagt. Was können Betriebe tun, damit Auszubildende bleiben?

Die betriebliche Ausbildung ist für Unternehmen eine Investition in die Zukunft, um den eigenen Fachkräftenachwuchs zu sichern. Wenn Auszubildende nach Abschluss der Ausbildung schnurstracks den Arbeitgeber wechseln und das Unternehmen verlassen, wirkt dies in den Augen der Ausbildungsverantwortlichen zunächst oberflächlich und egoistisch. Doch was bewegt die Auszubildenden zu ihrer Entscheidung?

Illoyale Haltung

In vielen Fällen liegt es daran, dass Auszubildende sich zu wenig mit dem Unternehmen identifizieren und im Laufe der Ausbildung kein ausreichendes Zugehörigkeitsgefühl zum Ausbildungsbetrieb entwickelt haben. Neben einer einseitigen Eigenwahrnehmung des Ausbildungsbetriebes („In unserer Branche nehmen wir einen Spitzenplatz ein. Unsere Beschäftigten können stolz sein, bei uns zu arbeiten“) sind es vor allem folgende Faktoren, die eine

illoyale Haltung von Auszubildenden begünstigen:

- Unkenntnis der Ausbildungsverantwortlichen über die emotionalen Bedürfnisse von Berufseinsteiger/-innen: „Ich bin für die fachliche Ausbildung verantwortlich und nicht der Azubi-Kummerkasten.“
- Mangelnde Wertschätzung und Anerkennung im Ausbildungsalltag: „Nicht kritisiert ist schon genug gelobt.“
- Schleppende Übertragung von Verantwortung: „Oh Gott, wenn das schiefgeht!“
- Mangelnde Förderung des Teamzusammenhalts: „Das wird schon. Die raufen sich irgendwie zusammen.“
- Fehlende Loyalität gegenüber den Auszubildenden: „Wenn Azubis Fehler machen, kann ich doch nicht meinen Kopf dafür hinhalten.“

Zugehörigkeitsgefühl

Diese geschilderten Verhaltensweisen nagen an der Loyalität der Auszubildenden, schließlich ist

Loyalität eng mit dem Gefühl der Zugehörigkeit verbunden. Und diese lässt sich nicht einfach verordnen. Sie ist eine innere Haltung, die sich nur freiwillig nach und nach entwickeln kann – gute Wachstumsbedingungen vorausgesetzt.

Loyalität erwächst aus einer gegenseitigen wertschätzenden Beziehung zwischen den Auszubildenden und dem Ausbildungsbetrieb. Deshalb sollten Ausbildungsverantwortliche entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, damit das Bedürfnis von Auszubildenden nach emotionaler Bindung, Teamzugehörigkeit und Anerkennung erfüllt wird.

Vor Ausbildungsbeginn

Die Förderung der Loyalität ist ein Prozess, der sich über Jahre erstreckt – und der idealerweise schon beginnt, bevor die Auszubildenden ihre Ausbildung antreten.

In der Zeitspanne zwischen Vertragsabschluss und Ausbildungsbeginn kann das Unternehmen bereits die Grundlagen für eine loyale

Tabelle: So fühlen sich künftige Auszubildende einbezogen

Einladung	zum Teamfrühstück, zum Azubi-Treffen, zu Jubiläen, zu Vorträgen, zu Geburtstagen, zu Ehrungen und zur Weihnachtsfeier
Teilnahme	an internen Schulungen und Messeauftritten des Unternehmens
Information	zur Ausbildung im Unternehmen und anderen Themen über die Sozialen Medien

Haltung schaffen – und zwar, indem es künftige Auszubildende an verschiedenen Aktivitäten beteiligt (s. Tabelle).

Der erste Tag

Die Redensart vom ersten Eindruck, für den es (angeblich) keine zweite Chance gibt, lässt sich auch auf die Ausgestaltung des ersten Ausbildungstages anwenden. Wer die Neulinge nicht nur mit Worten, sondern auch mit Taten willkommen heißt, zeigt Wertschätzung und Verbindlichkeit. Folgende Aspekte sind wichtig:

Loyalität entwickelt sich bei Auszubildenden zunächst in Bezug auf einzelne Personen. Der Schlüsselfaktor ist die persönliche Bindung und das Vertrauen zu den jeweiligen Ausbildungsverantwortlichen. Auszubildende wünschen sich in der noch fremden Umgebung Ansprechpartner/-innen, die sie betreuen und an die sie sich mit Fragen wenden können. Dies fördert die emotionale Bindung.

Den „Neuen“ sollte ein eigener Arbeitsplatz zugeteilt werden. Alle benötigten Arbeitsmittel (Computer, Firmenhandy, Werkzeug) sollten einsatzbereit zur Verfügung stehen – ebenso wie Firmenausweis und Zugangsberechtigungen. Auch die erforderliche Berufsbekleidung oder Sicherheitsausrüstung sollte bereitliegen. Dies zeigt den neuen Auszubildenden, dass man sich Gedanken um sie gemacht hat.

Probezeit

In den ersten Monaten brauchen Auszubildende konkrete Unterstützung, um sich zurechtzufinden und auch um sich im Ausbildungsbetrieb wohlfühlen. Immer dann, wenn Auszubildende signalisieren, dass sie nicht weiterkommen, ist konkrete Hilfestellung angesagt: durch eine gemeinsame Fehler-Analyse, durch Tipps und

Verbesserungsmöglichkeiten, durch gezielte Informationen. Auszubildende sind dankbar, wenn die Erwartungen, die andere an ihr Auftreten am Arbeitsplatz haben, klar kommuniziert werden.

Wenn Auszubildende Fehler machen, brauchen sie gerade zu Beginn ein loyales Verhalten vonseiten der Ausbildungsverantwortlichen, die sich bei Fehlern der Auszubildenden vor sie stellen (kein Outing des Verursachers, interne Fehlerbehebung). Auszubildende sollten die Möglichkeit erhalten, ein Feedback zum bisherigen Ausbildungsverlauf zu geben und auch offen sagen dürfen, was sie bemängeln.

Ausbildungsalltag

Im Verlauf der Ausbildung kommen weitere Ansatzpunkte hinzu, die dazu beitragen, die Loyalität der Auszubildenden zu stärken: zum Beispiel **persönliche Anteilnahme**. Auszubildende brauchen das Gefühl, dass Ausbildungsverantwortliche sich nicht nur für ihre Arbeitsleistung, sondern auch für sie als Person interessieren (zum Beispiel familiäres Umfeld, Hobbys). Dies gelingt mit kontinuierlichem Kontakt und einem offenen Ohr bei Problemen.

Lob und Anerkennung für die erbrachte Leistung kommen im Alltagsstress häufig zu kurz. Dies beklagen Auszubildende immer wieder. Dabei sind es schon kleine Gesten, die hier Abhilfe schaffen, wie anerkennende Bemerkungen oder auch ein außerplanmäßiges „Früher-gehen-dürfen“. Ebenso kann man Anerkennung vermitteln, indem man Auszubildende einlädt, an Seminaren oder Sprachkursen teilzunehmen oder bei einem unternehmensweiten Projekt mitzumachen (Charity-Veranstaltung oder Tag der offenen Tür).

Die meisten Auszubildenden möchten bei ihrer Arbeit **Verant-**

wortung übernehmen. Indem man sie nach einer gewissen Zeit mit Aufgaben betraut, die diesem Wunsch nach Selbstständigkeit gerecht werden, verstärkt man die Identifikation mit Ausbildungsbetrieb und Ausbildungsbetrieb. Hierzu gehört es auch, das eigene Kontrollverhalten einmal kritisch zu prüfen und es möglicherweise hier und da zurückzufahren.

Damit sich bei Auszubildenden ein Wir-Gefühl entwickelt, ist es empfehlenswert, dafür ausreichend Gelegenheiten zu schaffen. Es bietet sich an, eigene Team-Rituale ins Leben zu rufen wie beispielsweise einen „Azubi-Stammtisch“, bei dem ältere Jahrgänge der Auszubildenden den „Neuen“ für Fragen zur Verfügung stehen. Aber auch bestehende Team-Rituale sollten gepflegt werden (gemeinsame Pausen, Grill-Abend vor den Sommerferien, gemeinsam joggen gehen oder Fußball spielen).

Ausbildungsende

Wer loyale Auszubildende möchte, sollte sie nicht im Ungewissen lassen, ob sie nun übernommen werden oder nicht. Förderlich ist es, bereits Monate vor dem Ausbildungsabschluss das Gespräch mit ihnen zu suchen. Dabei kommt es neben der Arbeitsplatzbeschreibung und den Verdienstaussichten auch darauf an, den Auszubildenden das Gefühl zu vermitteln,

- dass sie gebraucht werden,
- dass man ihnen etwas zutraut,
- dass man sie auch als ausgebildete Fachkraft weiterhin fördert und unterstützt.

Die aktive Förderung der Loyalität vonseiten der Ausbildungsverantwortlichen kann damit einen wirklichen Beitrag zu Sicherung des Fachkräftenachwuchses leisten.

Eine hohe Identifikation der Auszubildenden mit dem Ausbildungsbetrieb hat darüber hinaus weitere Vorteile, die dem Unternehmen nutzen: Auszubildende zeigen Engagement und tragen mit eigenen Ideen zur Verbesserung der Produktivität bei. Das Unternehmen kann in Krisensituationen auf die Einsatzbereitschaft der Auszubildenden zählen. Auszubildende machen im übertragenen Sinn „Werbung“ für das Unternehmen und ziehen weitere Auszubildende nach. ■

Die Autorinnen



Ingrid Ute Ehlers



Regina Schäfer

Beide: Expertinnen für Kommunikation im Beruf, Frankfurt am Main
Beraterinnen, Trainerinnen, Dozentinnen, Buchautorinnen
office@vitamin-k-plus.de,
www.vitamin-k-plus.de