



Foto: tadamichi/Stock/Getty Images Plus via Getty Images

Wie Azubis gut ankommen

In Zeiten des Fachkräftemangels ist die nachhaltige Einarbeitung und Integration von Auszubildenden ein klarer Wettbewerbsvorteil. Dabei kommt es auf eine ganzheitliche Sicht der einzelnen Onboarding-Phasen und die Kenntnis der jeweiligen Anforderungen an.

Die Kurzform Onboarding stammt aus dem Amerikanischen und steht für „taking on board“: „neue Mitarbeitende an Bord holen“. Durchdachte Onboarding-Maßnahmen haben in der Ausbildung spürbare Vorteile:

- Auszubildende integrieren sich rasch und arbeiten schnell produktiv mit.
- Auszubildende fühlen sich willkommen und wertgeschätzt und zeigen sich entsprechend motiviert.
- Die Identifikation der Auszubildenden mit ihrem Ausbildungsbetrieb wird so früh wie möglich gefördert.

Allerdings kommt es darauf an, passgenaue Konzepte zu entwickeln und azubigerechte Maßnahmen daraus abzuleiten. Voraussetzung hierfür ist, die aktuelle Auszubildengeneration mit ihren Vorlieben und Wünschen wahrzunehmen.

Erwartungen erfüllen

Die meisten der aktuellen Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger haben bisher im Familienverbund ein hohes Maß an Mitbestimmung und Wertschätzung erlebt, sie wurden motiviert, gelobt und gefördert. Für sie ist es besonders wichtig, auch im Arbeitsalltag „dazuzugehören“ und in der Ausbildung Teil einer „zweiten Familie“ zu sein – mit intensiver Betreuung und viel Zuwendung. Bleibt diese Erwartung unerfüllt, reagieren Auszubildende schnell mit schwindendem Engagement und nachlassender persönlicher Bindung an den Ausbildungsbetrieb.

Auch dem Bedürfnis der Auszubildenden nach Sicherheit und Planbarkeit sollte man von Anfang an gerecht werden – beim Tagesablauf und bei den Ausbildungsstationen. Nicht zu vernachlässigen ist die An-

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

wendung zeitgemäßer und jugendgerechter Kommunikationsformate (s. Tabelle 1).

Der Onboarding-Prozess beginnt mit der Vertragsunterzeichnung und endet mit dem erfolgreichen Bestehen der Probezeit (s. Tabelle 2). Nur wenn es gelingt, Onboarding über den gesamten Zeitraum hinweg zu praktizieren, lässt sich eine nachhaltige Wirkung erzielen und rechtfertigt den Aufwand.

Vor der Ausbildung

In der Zeit zwischen Vertragsabschluss und Ausbildungsbeginn ist für Unternehmen meist alles in bester Ordnung. Bei den Berufsanfängerinnen und Berufsanfängern

können allerdings erste Zweifel an der eigenen Entscheidung aufkommen. Um sich nach der Vertragsunterzeichnung mehrere Monate im Bewusstsein der künftigen Azubis zu halten, ist Kontinuität gefragt. Kleine Signale und immer wiederkehrende Aktivitäten sind wirkungsvoller als monatelanges Schweigen und dann eine große Veranstaltung zu Beginn der Ausbildung. Als Kommunikationsstrategie bieten sich regelmäßige Informationen zum Unternehmen an, beispielsweise

- Vorstellung einzelner Personen, mit denen die künftigen Auszubildenden zu tun haben werden (zum Beispiel Ausbildungsverantwortliche),
- Erfahrungsberichte von Auszubildenden älterer Jahrgänge,
- Informationen zu laufenden „Azubi-Projekten“,
- Pressemeldungen zum Unternehmen (personelle Veränderungen, neue Produkte, neue Kooperationen, Jubiläen, Jahrestage, Auszeichnungen).

Ausbildungsstart

Hier kommt es darauf an, eine Balance zwischen der Vermittlung notwendiger Sachinformationen einerseits und der sozialen Einbindung im Sinne einer authentischen Willkommenskultur andererseits zu finden. So sollten die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die direkten Vorgesetzten darüber informiert sein, wer wann die Ausbildung antritt, wie die Person heißt und welchen Ausbildungsberuf er oder sie erlernt.

Wichtig ist ein eigenes Revier: Den „Neuen“ sollte ein eigener Arbeitsplatz zugeteilt werden. Sämtliche benötigte Arbeitsmittel (Computer, Büromaterial, Werkzeug) sollten einsatzbereit zur Verfügung stehen – ebenso wie Firmenausweis, Zugangsberechtigungen sowie Parkkarte oder Jobticket. Auch die erforderliche Berufsbekleidung oder Sicherheitsausrüstung sollte bereitliegen. Dies zeigt den neuen Auszubildenden, dass man auf sie vorbereitet ist und sie willkommen heißt.

Tabelle 1: Erwartungen und Wünsche der Auszubildenden

Betreuung	Es geht darum, den Arbeitstag so zu organisieren, dass die Auszubildenden stets Personen ansprechen können, die ihnen bei der Bewältigung des Ausbildungsalltags – fachlich, organisatorisch und sozial – zur Seite stehen.
Sicherheit	Im Ausbildungsalltag betrifft dies eine vorausschauende Arbeitszeitplanung und einen strukturierten Arbeitsablauf. Zusätzlich ist es wichtig, Auszubildenden von Anfang an eine Perspektive für die Zeit nach der Ausbildung zu geben.
Familiengefühl	Familiengefühl kann am einfachsten durch gemeinschaftliche Rituale (analog oder digital) vermittelt werden. Diese können sein: <ul style="list-style-type: none"> ■ Team-Frühstück zu Beginn des Arbeitstages, ■ gemeinsamer Ausklang des Arbeitstages bei einem Getränk, ■ einmal in der Woche ein gemeinsames Mittagessen mit dem Team, ■ gemeinsamer Besuch von Sportveranstaltungen, zusammen joggen/bouldern/skateln, ■ organisierte Ausflüge und/oder Besichtigungen.
Zeitgemäße Kommunikationsformate	Twitter, Instagram, YouTube, Pinterest, Snapchat oder TikTok stehen bei vielen Auszubildenden mittlerweile höher im Kurs als Facebook bzw. Meta und sollten verstärkt genutzt werden, um mit den Auszubildenden in Kontakt zu bleiben. Die Nutzung von Videokonferenz-Tools sollte selbstverständlich sein.
Feedback-Kultur	Zeitgemäße Feedback-Kultur bedeutet, nicht nur Rückmeldungen zu geben, sondern diese auch regelmäßig einzuholen, um so Rückmeldungen und Vorschläge der Auszubildenden zu würdigen. Damit wird man dem Mitbestimmungsbedürfnis der Auszubildenden gerecht.

Gesamte Probezeit

Auszubildende brauchen eine organisatorische Guideline für die Bewältigung ihres Ausbildungsalltags – pragmatisch, leicht verständlich und auf das Wichtigste beschränkt: Welche Abteilung? Von wann bis wann? Blockzeiten für Berufsschule? Bestimmte Tage mit Berufsschule? Prüfungstermine? Interne Schulungen? Welche Kollegen und Kolleginnen sind wann für die Auszubildenden „zuständig“?

Darüber hinaus können Mentorinnen und Mentoren schnell und unkompliziert Auskünfte erteilen – nicht nur zu Fachbegriffen, Arbeitsabläufen oder Vorschriften, sondern auch zu Fragen der Arbeitsorganisation, zur Stressbewältigung oder zum Umgang mit Vorgesetzten. Dazu gehört auch die Sensibilisierung für die ungeschriebenen Regeln im Unternehmen. Auszubildende sind dankbar, wenn sie bereits im Vorfeld auf bestimmte

Besonderheiten hingewiesen werden, zum Beispiel wer mit wem befreundet oder verwandt ist, warum der Kollege auf dem Parkplatz der Chefin parken und die eine Kollegin morgens immer später zur Arbeit erscheinen darf oder wer schlecht gelaunt reagiert, wenn er vor 9 Uhr angesprochen wird.

Gute Integration

Zwar hängen die konkrete Ausgestaltung und die Intensität des Onboardings von der Größe des Ausbildungsbetriebes, dem Betätigungsfeld des Unternehmens und den personellen Ressourcen ab. Dennoch können in jedem Ausbildungsbetrieb die genannten Aspekte bei der Planung einzelner Onboarding-Maßnahmen berücksichtigt werden. So stehen die Chancen gut, dass sich Auszubildende aufgehoben fühlen und dem Ausbildungsbetrieb auch über die Ausbildungszeit hinaus erhalten bleiben. ■

Tabelle 2: Ziele während des Onboarding-Prozesses

Phasen	Vertragsunterzeichnung bis Tag vor Ausbildungsantritt	Erster Ausbildungstag bis Ende der ersten Woche	Beginn der zweiten Woche bis Ende der Probezeit
Phasenbezogene Ziele der Onboarding-Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auszubildende in ihrer Entscheidung für den Ausbildungsbetrieb bestätigen. ■ Ängste vor dem Eintritt in die (noch unbekannt) Berufswelt verringern. ■ Auszubildenden schon vor dem Ausbildungsbeginn zeigen, dass sie dazugehören. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auszubildenden eine bedarfsgerechte Erstorientierung zum Ausbildungsbetrieb und zum Ausbildungsalltag geben. ■ Durch gute Vorbereitung des Ausbildungsbeginns Wertschätzung vermitteln. ■ Familiengefühl erlebbar machen, um das Zugehörigkeitsempfinden zu stärken. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auszubildende sozial integrieren, um ihre Loyalität auf der Erlebnisebene zu verankern. ■ Auszubildende fachlich integrieren, damit sie schnell produktiv mitarbeiten können.