

11.3.2.29

Die richtigen Auszubildenden gewinnen und langfristig an das Unternehmen binden – Erfahrungen der LVM Versicherung Münster a.G.

Inhalt

	<i>Seite</i>
● Einführung: Auszubildende gewinnen und binden	3
● Anforderungsprofil aufstellen.	4
● Auswahlprozess gestalten.	5
● Effektive Marketingmaßnahmen	7
● Emotionale Bindung im Auswahlverfahren	9
● Emotionale Bindung vom Vertragsschluss bis zum Ausbildungsbeginn	10
● Emotionale Bindung während der Ausbildung	12
● Projekte und verantwortungsvolle Aufgaben als Motivator.	14

(Fortsetzung siehe nächste Seite)

Der Autor:

Matthias Janotta, Personalreferent (DGFP), ist verantwortlicher Ausbilder der LVM Versicherung Münster a.G. Seine Leidenschaft für das Thema Ausbildung hat er bereits bei einer Flächensparkasse und der LVM Versicherung im Innen- sowie Außendienst eingesetzt. Insgesamt ist er seit dem Jahr 2005 für das Rekrutierung und die erfolgreiche Ausbildung der Auszubildenden verantwortlich.

Anschrift: Hansestraße 48, 45721 Haltern am See, Tel.: 02 51/7 02- 91 42 09, E-Mail: ma.janotta@lvm.de

Inhalt (Fortsetzung)

● Ausbilder/innen als Erfolgsfaktor	15
● Perspektiven nach der Ausbildung aufzeigen	16
● Kontakt halten	17
● Fazit	17

Einführung: Auszubildende gewinnen und binden

Seit Jahren herrscht auf dem Arbeitsmarkt ein reger Wettbewerb um gut ausgebildete Nachwuchskräfte. Das Schlagwort Demografie und die daraus resultierenden Folgen sind in aller Munde. Gute Bewerber/innen haben heute ein Luxusproblem. Sie können den Arbeitgeber auswählen. Die heutige Bewerbergeneration hat wenig Zukunftsängste. Sie gehen ihren persönlichen Interessen nach, probieren im privaten und beruflichen Umfeld viel aus und wechseln den Arbeitgeber, wenn es ihnen nicht mehr gefällt. Die Anzahl der Bewerber/innen ist grundsätzlich rückläufig. Teilweise haben Unternehmen bereits mit einer Bewerberanzahl nahe Null zu kämpfen. Die Unternehmen stehen daher vor der großen Herausforderung, sich bei den Bewerber/innen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und dieses Bild in der Ausbildung zu festigen, um die Auszubildenden nach der Ausbildung halten zu können.

Wettbewerb um gut ausgebildete Nachwuchskräfte

Daher ist es wichtig, sich vor jeder Rekrutierungsmaßnahme folgende Frage zu stellen: Welche Bewerber/innen sind die richtigen für uns? Anders gefragt kann es auch lauten: Welche Kompetenzen sollten zukünftige Auszubildende mitbringen, um eine erfolgreiche Ausbildung zu absolvieren und zur Unternehmenskultur zu passen? Von dieser Hauptfrage abgeleitet können nun gezielte Maßnahmen durchgeführt werden.

Welche Auszubildenden sind die richtigen für uns?

In den folgenden Ausführungen wird beschrieben, welche Antworten die LVM Versicherung Münster a.G. auf die Herausforderungen gefunden hat. Das Gesamtkonzept von der Rekrutierung bis zur Übernahme nach der Ausbildung zeigt vielversprechende Möglichkeiten auf, die auch in anderen Unternehmen genutzt werden können.



Anforderungsprofil aufstellen

LVM: Projektgruppe ermittelt in Workshops relevante Kompetenzen

Die Frage, welche Kompetenzen ein zukünftiger Auszubildender mitbringen sollte, muss der Personalbereich nicht allein beantworten. In den Unternehmen stecken eine Menge Potenziale, die bei der Beantwortung der Frage unterstützend mitwirken können. Die Fachausbilder/innen haben täglich mit den Auszubildenden Kontakt und können durch die Zusammenarbeit hervorragend feststellen, welche Kompetenzen gefragt sind. Darüber hinaus bietet es sich an, den Betriebsrat und die JAV von Beginn an mit einzubeziehen. Die Ergebnisse erhalten so i. d. R. eine höhere Qualität und vor allem eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Bei der LVM ermittelt eine Projektgruppe in Workshopform aus den o. g. Personengruppen die relevanten Kompetenzen (z. B. kommunikative Fähigkeiten, Kundenorientierung, Teamfähigkeit) und priorisiert sie nach Wichtigkeit für die Ausbildung und die Unternehmenskultur.

Auswahlprozess gestalten

Das in der Projektgruppe ermittelte Anforderungsprofil wird nun genutzt, um den weiteren Auswahlprozess zu gestalten. Die Kompetenzen werden auf ihre Beobachtbarkeit untersucht und entsprechende Assessment-Center-Übungen oder Fragen für das Vorstellungsgespräch vorbereitet. Nehmen wir das Beispiel Teamfähigkeit. Die Kompetenz Teamfähigkeit kann im Auswahlverfahren z. B. in folgenden Situationen beobachtet werden:

- Bewerbungsunterlage
Hobbys, Trainer oder Gruppenbetreuer, Ämter in der Schule, Nebenjobs
- Interview/Vorstellungsgespräch
Situative und biografische Fragen zu Teamsituationen
- Gruppendiskussion
Gruppenaufgabe mit mehreren Bewerbern

Tipp:

Beschränken Sie sich auf maximal zehn Kompetenzen.



Die im Anforderungsprofil aufgelisteten Kompetenzen werden einzeln betrachtet und es werden Übungen mit guter Beobachtbarkeit erstellt. Die Validität der Beobachtungen wird erhöht, wenn jede Kompetenz in zwei Situationen und durch unterschiedliche Beobachter/innen betrachtet wird (z. B.) „Kommunikative Fähigkeiten“ in einer Selbstpräsentation und in der Gruppendiskussion).

Validität durch zwei Beobachtungen erhöhen

Auch der Inhalt der Bewerbungsmappe kann als Beobachtungskriterium genutzt werden. Bereits in der Vorauswahl kann somit eine strukturierte Bewertung bezogen auf das ermittelte Anforderungsprofil erfolgen. Diese Checkliste zeigt mögliche Beobachtungspunkte auf.

Inhalt der Bewerbungsmappe



Checkliste

Schulische Qualifikationen

- Schulabschluss/Studium
- Einzelnoten und Notendurchschnitt
- Leistungskurse

Berufliche Qualifikationen

- Praktika
- Nebenjobs
- Vorausbildungen

Persönliche Qualifikationen

- Hobbys
- Ehrenämter
- Trainer- oder Betreuertätigkeit
- Auslandserfahrungen
- unentschuldigte Fehlstunden (Negativwertung)

Sonstige Qualifikationen

- Bewerbungsmappe (äußere Qualität, Vollständigkeit)
- persönliche Eindrücke durch z. B. Messe Kontakt
- ...

Passgenaue Auswahl

Dieses im ersten Augenblick vielleicht aufwendig erscheinende Verfahren hat für die Unternehmen den Nutzen, dass eine passgenaue Auswahl ermöglicht wird. Die Wahrscheinlichkeit des Ausbildungserfolges und der Identifikation mit dem Unternehmen wird zudem deutlich erhöht und damit einhergehend die Chance auf die Übernahme nach der Ausbildung.

Effektive Marketingmaßnahmen

Das erstellte Anforderungsprofil bietet nicht nur die Möglichkeit, ein passgenaues Auswahlverfahren zu konzipieren, sondern ist ebenfalls die Grundlage, um effektive Marketingmaßnahmen durchführen zu können. Hier ist die Leitfrage: Wo finde ich die Zielgruppe, die diese individuell erarbeiteten Kompetenzen mitbringt? Im Ausbildungskontext sind das natürlich häufig Schulen oder auch Universitäten bzw. Studienabbrecher.

Wo finde ich meine Zielgruppe?

Je nach Berufsbild kann die Auswahl von interessanten Schulen in der Region unterschiedlich ausfallen. Bei dem Ausbildungsberuf Koch/Köchin bietet sich z. B. eine Berufsfachschule für Ernährung und Versorgungsmanagement an. Im kaufmännischen Bereich ist es u. a. eine Schule mit Schwerpunkt Wirtschaft und Verwaltung. Der Schulsektor ist inzwischen offener für Bildungsk Kooperationen mit Unternehmen. Die IHK unterstützt bei Bedarf als Vermittlungsstelle und bietet offizielle Angebote wie „Partnerschaft Schule-Betrieb“ oder auch das Modell „Ausbildungsbotschafter“ an.

Auswahl an interessanten Schulen treffen

Ein Blick auf die Schulhomepage ist häufig ebenfalls lohnenswert. Dort findet man i. d. R. einen Ansprechpartner zum Thema Studien- und Berufsbildung und teilweise auch eigene Aktivitäten der Schulen wie hauseigene Berufsorientierungsmessen oder Tage der Berufsorientierung, woran sich Unternehmen kostenfrei beteiligen und präsentieren können. Der persönliche Kontakt zur Zielgruppe bietet eine hervorragende Möglichkeit, dem Berufsbild und dem Unternehmen ein Gesicht zu geben. Entscheidend ist daher, welche Person Ihr Unternehmen bei der Zielgruppe repräsentiert. Wählen Sie jemanden aus, der sich mit der Zielgruppe identifizieren kann und mit Leidenschaft Ihr Unternehmen darstellt.

Blick auf die Schulhomepage

Um die Effektivität der Marketingmaßnahmen zu evaluieren, besteht die Möglichkeit, die Bewerber im Auswahlverfahren zu fragen, über welchen Kanal sie auf das Ausbildungsangebot aufmerksam geworden sind. Für die LVM Versicherung ergaben sich folgende Top 6:

Top-6-Kanäle

- 1) Schüler- oder freiwilliges Praktikum
- 2) Schulkooperationsveranstaltungen wie AC-Trainings
- 3) Mitarbeiterempfehlungen
- 4) IHK Speed Dating und Ausbildungsbotschafter, Messen
- 5) Onlinewerbung und Homepage
- 6) Anzeigen in Printmedien

**Steigerung
der Bewerber-
zahl um 30 %**

Auffällig ist, dass nicht die finanziell kostspieligen Marketingmaßnahmen in Print- und Onlinemedien die Bewerber überzeugen haben, sich bei der LVM zu bewerben, sondern die oft sogar kostenfreien persönlichen Kontakte im Praktikum und bei Schulkooperationsveranstaltungen. Basierend auf den Ergebnissen hat die LVM Versicherung Münster einen Ansprechpartner für das Thema Schulkooperationen benannt, um die Kooperationen zu stärken und weiter auszubauen. Im Vergleich zum Bewerbungsjahr 2015 zu 2016 konnte die LVM u. a. durch den Ausbau der Schulkooperationen die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen um über 30 % erhöhen. Besonders erfreulich war, dass die Qualität der Bewerber/innen ebenfalls gestiegen ist, da die Bewerber/innen besser über die Aufgaben und Anforderungen informiert waren.

Emotionale Bindung im Auswahlverfahren

Das Thema emotionale Bindung der Bewerber/innen an das Unternehmen spielt im Auswahlverfahren eine wesentliche Rolle. Das Bedürfnis, sich wohl zu fühlen und gut aufgehoben zu sein, ist für viele Menschen äußerst wichtig. Im Auswahlverfahren haben die Unternehmen spätestens den ersten persönlichen Kontakt zum Bewerber bzw. zur Bewerberin. Hier entscheidet sich nicht nur, welchen Eindruck das Unternehmen von den Bewerbern erhält, sondern auch, welchen Eindruck der Bewerber bzw. die Bewerberin vom Unternehmen mitnimmt. Dieser Faktor spielt gerade bei den Bewerbern/innen, denen eine Auswahl aus mehreren Ausbildungsangeboten zur Verfügung steht, eine übergeordnete Rolle. Das Auswahlverfahren sollte daher so aufgebaut sein, dass sich die Bewerber/innen möglichst wohlfühlen können. Hier haben bereits kleine Maßnahmen eine große Wirkung, wie die Erfahrungen der LVM Versicherung zeigen.

**Wohlfühl-
atmosphäre
schaffen**

Checkliste

- Zeitnahe Reaktion auf die Bewerbung
- Persönliche Einladung mit Anfahrtsskizze und Parkmöglichkeiten (ggf. sogar Parkplatzreservierung)
- Information an den Unternehmensempfang zur persönlichen Begrüßung (bei größeren Betrieben)
- Pünktliches Eintreffen der Beobachter/innen
- Offene und freundliche Atmosphäre im Auswahlverfahren
- Lächeln
- Getränke bereitstellen
- In ggf. entstehenden Pausenzeiten Auszubildende als Gesprächspartner zur Verfügung stellen (hier keine Beobachtung)



- Rundgang durch das Unternehmen mit Bewerbern
- Dank für das Erscheinen und die Vorbereitung des Bewerbers
- Aushändigen einer Anwesenheitsbescheinigung für die Schule
- Reisekostenerstattung aktiv anbieten
- Zeitnahe Rückmeldung nach dem Auswahltag

Emotionale Bindung vom Vertragsschluss bis zum Ausbildungsbeginn

Kontakt nicht abreißen lassen

Das erste Etappenziel ist erreicht! Der Ausbildungsvertrag ist unterschrieben. Die Zukunft des Unternehmens ist durch den Mitarbeiternachwuchs gesichert. Leider ist das häufig nur die Theorie. Zwischen Vertragsschluss und Ausbildungsbeginn liegen meistens viele Monate. Die Praxis zeigt, dass der Bewerber trotz Vertragsschluss weiter auf dem Bewerbermarkt aktiv ist und nach einem ggf. noch attraktiveren Ausbildungsplatz sucht. Nach Vertragsschluss ist die emotionale Bindung an das Unternehmen daher sehr wichtig. Diese kann schon bei Vertragsunterzeichnung erzeugt werden. Eine Option ist, den Bewerber/die Bewerberin zur Unterschrift erneut ins Unternehmen einzuladen. Die Unterschrift erfolgt dann direkt bei dem zukünftigen Team des/der Auszubildenden und wird mit einem Glas Sekt oder Saft besiegelt. Der Kontakt zum/zur zukünftigen Auszubildenden sollte nun allerdings nicht abreißen. Folgende Möglichkeiten bieten sich an, um den Kontakt zu pflegen.

Checkliste

- Unterschrift des Vertrages im Unternehmen
- Persönlicher Geburtstagsanruf oder Karte
- Individuelle Weihnachtskarte
- Praktikum oder Aushilfsjob in den Ferien
- Falls vorhanden bereits Mitarbeiterzeitschrift/Newsletter zusenden
- Einladung zum Bereichs- bzw. Betriebsausflug
- Einladung zu Firmenevents
- Schnuppernachmittag im Unternehmen (mit oder ohne Eltern)
- ...



Für die LVM Versicherung ist der Schnuppernachmittag mit den Eltern ein großer Erfolgsfaktor, um die zukünftigen Auszubildenden nach der Vertragsschließung zu halten. Dort werden die Nachwuchskräfte mit deren Eltern durch das Unternehmen geführt, bekommen tiefe Einblicke in den Ausbildungsverlauf und lernen bereits tätige Auszubildende und Ausbilder/innen bei Kaffee und Kuchen kennen. Die Erfahrung zeigt, dass die Teilnehmer des Schnuppernachmittages nicht mehr vom Ausbildungsverhältnis zurücktreten.

Schnupper- nachmittag mit den Eltern