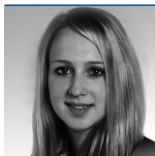


Onboarding von Auszubildenden – Welche Maßnahmen erleichtern den Ausbildungsbeginn?

► Für Auszubildende stellt die Eingangsphase der Berufsausbildung eine große Herausforderung dar und eine vorzeitige Vertragsauflösung wird meist als persönlicher Misserfolg erlebt. Vor dem Hintergrund des drohenden Fachkräftemangels und angesichts der hohen Kosten einer Vertragsauflösung versuchen ausbildende Unternehmen, die Eingangsphase durch sogenannte Onboarding-Maßnahmen zu unterstützen. Im Beitrag werden Ergebnisse aus Interviews mit Auszubildenden und Ausbildungsverantwortlichen in fünf Unternehmen zu den erlebten Herausforderungen, den angebotenen Onboarding-Maßnahmen und deren Beurteilung vorgestellt.



JULIA SCHÖRGER

Dipl.-Hdl., Studienreferendarin an der Berufsschule Erding



ANDREAS RAUSCH

Dr., Assistent am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Otto-Friedrich-Universität Bamberg



JÖRG NEUBAUER

Dipl.-Kfm., wiss. Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Die Eingangsphase der Berufsausbildung

Die Berufswahl, der Eintritt in einen entsprechenden Bildungsgang und dessen erfolgreicher Abschluss sind Schlüsselemente der gesellschaftlichen Sozialisation und zentrale Entwicklungsaufgaben (vgl. FEND 2000; HAVIGHURST 1974; KUTSCHA/BESENER/DEBIE 2009). In Deutschland tritt mehr als die Hälfte eines Altersjahrgangs in das Duale System der Berufsausbildung ein (2010 waren es 54,9%; BIBB 2012, S. 9). Statistiken belegen jedoch, dass der Einstieg in eine betriebliche Ausbildung nicht immer erfolgreich verläuft: Jährlich werden etwa 20 bis 25 Prozent der Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst, wobei die Eingangsphase – die ersten Wochen und Monate – besonders kritisch erscheinen (vgl. BIBB 2012, S. 175; UHLY 2012, S. 4). Zwar schließt der Großteil der Jugendlichen in der Folge eine andere Ausbildung erfolgreich ab, doch geht der Vertragsauflösung in der Regel eine konfliktreiche Zeit voraus, die sich negativ auf das Selbstbewusstsein der Jugendlichen und jungen Erwachsenen auswirkt (vgl. BMBF 2012; SCHÖNGEN 2003; HECKER 2000).

Ein positiver Sozialisationsverlauf führt dagegen idealerweise zu hoher Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, einem langfristigen organisationalen Commitment und damit zur Reduktion von Fluktuation (vgl. REHN 1990; WATZKA 1993). Der Selbstbestimmungstheorie der Motivation nach DECI/RYAN (2002) folgend, sollte die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomieerleben, Kompetenzerleben und sozialer Eingebundenheit eine günstige Bedingung für die Erreichung der genannten Ziele sein. Allerdings sind diese Bedürfnisse gerade zu Beginn der Ausbildung eingeschränkt:

- **Eingeschränktes Autonomieerleben:** fehlende Gewöhnung an Arbeitszeiten, geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume am Arbeitsplatz begünstigen eine erlebte Fremdsteuerung.
- **Eingeschränktes Kompetenzerleben:** wenig Erfolgserlebnisse in der Arbeit, häufig erforderliches Nachfragen, hohe Fehlerraten oder auch zu einfache Routinetätigkeiten

und Unsicherheit wegen ausbleibender Rückmeldung können zu einer erlebten Inkompetenz führen.

- **Eingeschränkte soziale Eingebundenheit:** fremde Umgebung, fremde Menschen, neue Gepflogenheiten im sozialen Miteinander können das Gefühl von Isolation verstärken.

Onboarding-Maßnahmen der Unternehmen

Eine erfolgreiche Sozialisation – in der betriebswirtschaftlichen Literatur als ‘Onboarding’ bezeichnet (vgl. z. B. SNELL 2006) – ist ein interaktiver Prozess zwischen Organisation und Individuum. Es geht darum, Neulinge zu integrations- und lernförderlichem Verhalten (Proaktivität, Kontakte knüpfen, aktive Informationssuche, Feedback einholen etc.) zu motivieren und den o. a. Erlebensbeeinträchtigungen entgegenzuwirken. Studien zeigen, dass gerade soziale Kontakte zu Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen von besonderer Bedeutung für eine erfolgreiche Sozialisation sind (vgl. HANFT 1992; KIESER u. a. 1985). In diesem Zusammenhang können insbesondere Mentoren- oder Patenprogramme hilfreich sein.

Zwar mangelt es nicht an betriebspädagogischer und betriebswirtschaftlicher Ratgeberliteratur, doch ist insgesamt ein Defizit an aktuellen Studien zur Eingangsphase der Ausbildung festzustellen (vgl. KUTSCHA/BESENER/DEBIE 2009). In einer Interviewstudie, die im Rahmen einer Diplomarbeit am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik an der Universität Bamberg durchgeführt wurde (vgl. Tab. 1; ausführlich SCHÖRGER 2012), standen die folgenden Fragen im Mittelpunkt:

1. Wie erleben die Auszubildenden die Eingangsphase der Ausbildung?
2. Welche Unterstützungsmaßnahmen werden seitens der Unternehmen angeboten?
3. Wie werden diese Unterstützungsmaßnahmen wahrgenommen?

Herausforderungen in der Eingangsphase

Befragt nach ihrem Erleben in den ersten Ausbildungswochen äußerten die Auszubildenden zahlreiche Herausforderungen, die sich inhaltsanalytisch zu den in der Abbildung dargestellten Dimensionen verdichten ließen.

Die meisten Aussagen der Dimension ‚Erlebte Überforderung‘ betreffen Fehler und die Angst vor Fehlern (12 Nennungen) oder fehlende Kompetenzen (11 Nennungen). Weitere Antwortkategorien betreffen bspw. Konflikte mit Kunden oder das Arbeiten unter Zeitdruck. Der Dimension ‚Erlebte Unterforderung‘ wurden Aussagen zugeord-

Tabelle 1 Eckdaten der Interviewstudie

Stichprobe	18 kaufmännische Auszubildende: 12 weiblich, 6 männlich Durchschnittsalter: 18 Jahre (Min: 16, Max: 22) 9 im ersten Ausbildungsjahr; Betriebszugehörigkeit: ca. 4 Wochen 9 im zweiten Ausbildungsjahr; Betriebszugehörigkeit kleiner 1 Jahr 5 hauptberufliche Ausbilder/-innen 3 weiblich, 2 männlich stellen jährlich zwischen 1 und 30 Auszubildenden ein betreuen zwischen 5 und 100 Auszubildenden
Unternehmen	ein Finanzdienstleistungsunternehmen ein Versicherungsunternehmen ein Technologie- und Dienstleistungsunternehmen, ein Arzneimittelhersteller ein Gartencenter (Familienunternehmen)
Erhebungsmethode	Leitfadengestützte Strukturinterviews zu den Themenbereichen der o. a. Fragestellungen (d. h., möglichst offenes unvoreingenommenes Erfragen- und Erzählenlassen) Zusätzlich einige geschlossene Fragen (z. B. Auf einer Skala von 0 bis 10, wie zufrieden sind Sie ...?) Dauer: 20 bis 45 Minuten
Auswertungsmethode	Vollständige Transkription Qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING (2007) Kodierung von 790 Sinneinheiten in MAXQDA

Abbildung Dimensionen wahrgenommener Herausforderungen

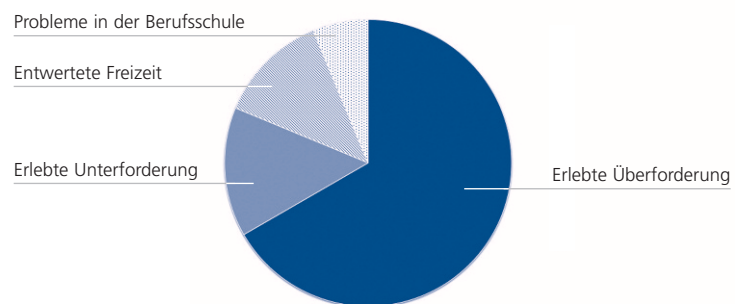


Tabelle 2 Interviewpassagen aus den Kategorien der erlebten Herausforderungen

Erlebte Überforderung	„... und dann werden dir neue Aufgaben gegeben und du weißt nicht genau, was du machen musst und wie und ob es richtig ist“ (Auszubildende 09, Abs. 91).
Erlebte Unterforderung	„... da muss ich halt teilweise nur entklammern oder den ganzen Tag die X-Aufkleber eingeben“ (Auszubildender 14, Abs. 11).
Entwertete Freizeit	„Ich bin jeden Tag 12 Stunden unterwegs und dann [bleibt] nicht mehr so viel Zeit für Hobbys“ (Auszubildender 08, Abs. 87).

net, die Langeweile oder ‚nervige Tätigkeiten‘ (repetitive Routinetätigkeiten wie Sortier- und Ablageaufgaben) betreffen. Aussagen in der Kategorie ‚Entwertete Freizeit‘ betreffen die schwierige Gewöhnung an übliche Arbeitszeiten. Kaum eine Rolle spielten Probleme in der Berufsschule. Tabelle 2 veranschaulicht anhand ausgewählter Interviewpassagen die genannten Kategorien.

Trotz der erlebten Herausforderungen ist festzustellen, dass die Auszubildenden insgesamt sehr zufrieden mit ihrer Ausbildung sind. Aufgefordert, ihre Ausbildungszufriedenheit

auf einer Skala von 0 (sehr unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) einzuordnen, antworteten die Auszubildenden im Durchschnitt mit 8,6 (Min: 5; Max: 10). Die Jugendlichen, deren Ausbildung ihrer Wunschausbildung entsprach, waren dabei tendenziell zufriedener als diejenigen, deren Ausbildungsberuf lediglich einen Kompromiss darstellte. Als besonders relevant für die wahrgenommene Zufriedenheit wurden eine freundschaftliche Beziehung zu Kollegen/-innen, das Verständnis der Ausbilder/-innen und deren Ansprechbarkeit bei Fragen, selbstständiges Arbeiten und abwechslungsreiche Tätigkeiten genannt. Zudem wird die Bedeutung erster Erfolgserlebnisse hervorgehoben:

„... ich finde das immer ganz toll, wenn ich in meinen Posteingang schaue und mir denke, das kann ich, das kann ich, das kann ich auch“ (Auszubildender 06, Abs. 53).

Unterstützungsangebote und deren Wahrnehmung

Tabelle 3 bündelt die angebotenen Unterstützungsmaßnahmen der fünf befragten Unternehmen (getrennt nach Maßnahmen in der Vor-Eingangsphase und in der Eingangsphase).

Tabelle 3 **Formelle Unterstützungsmaßnahmen** (nach Auskunft der Ausbilder/-innen)

Unterstützungsmaßnahmen	Beschreibung	Anzahl
Praktikum	Vollzeitpraktikum im Umfang zwischen wenigen Tagen und mehreren Wochen	4
Vortreffen	Ein oder mehrere Treffen im Unternehmen vor dem eigentlichen Ausbildungsbeginn	4
Orientierungsveranstaltung am ersten Tag	Gestaltung des ersten Ausbildungstags: Begrüßung, Rundgang, Vorstellung etc.	5
Startordner	Allgemeine Informationen zum Unternehmen und zur Ausbildung, Formulare, Ansprechpartner, Telefon- und Mailverzeichnisse, Sicherheitshinweise etc.	5
Feste Ansprechpartner	Zuteilung fester Ansprechpartner (ausbildender Fachkräfte) in den jeweiligen Fachabteilungen	5
Einführungsgespräch	Frühes Gespräch mit einem/-r hauptberuflichen Ausbilder/-in	5
Feedbackgespräche	Gespräch mit einem/-r hauptberuflichen Ausbilder/-in nach einigen Wochen	5
Computereinführung	Einführung in die Computernutzung: Passwörter, Netzwerkanbindungen, Nutzungsregeln etc.	4
Mehrtägiges Einführungsseminar	Frühes, mehrtägiges Seminar, in dem alle (neuen) Auszubildenden beisammen sind	3
Sonstige Seminare	Fachliche Seminare zu Compliance, Arbeitsschutz, Software etc.	3
Sportliche und kulturelle Aktivitäten	Aktivitäten des Betriebssports (Fußballturniere etc.) oder sonstige Aktivitäten wie gemeinsames Essen gehen etc.	3
Vorstellung der JAV	Vorstellung der Jugend- und Auszubildendenvertretung (oft im Rahmen des Orientierungstags)	3
Auszubildendentreffen	Organisation von Treffen der (neuen) Auszubildenden (ohne Programmvorgaben oder Begleitung)	2
Informationen im Intranet	Ähnliche Informationen wie im Startordner	2
Reiseveranstaltung	Ein- oder mehrtägige Reise mit allen (neuen) Auszubildenden und Ausbildungsverantwortlichen (Mischung aus Einführungsseminar und kulturellen Aktivitäten)	2

Zunächst wurden die Auszubildenden nach ihrer Gesamtzufriedenheit in Bezug auf die angebotenen Unterstützungsmaßnahmen befragt und sollten diese wiederum auf einer Skala von 0 bis 10 einordnen. Der Mittelwert liegt mit 9,6 (Min: 8; Max: 10) erstaunlich hoch. Danach befragt, was ihnen besonders positiv und besonders negativ in Erinnerung ist, nannten die Auszubildenden konsequenterweise überwiegend positive Aspekte. In absteigender Reihenfolge der Nennungen wurden Einführungsseminare, feste Ansprechpartner, Vortreffen, Orientierungsveranstaltungen am ersten Tag, sportliche und soziale Aktivitäten, Reisen mit dem Unternehmen und Feedbackgespräche genannt. Ohne eindeutigen Bezug zu einer einzelnen Maßnahme nannten die Auszubildenden das schnelle Kennenlernen von Kolleginnen und Kollegen in der Eingangsphase als wichtig, was auf eher informelle Unterstützungsmaßnahmen verweist.

Mit informellen Unterstützungsmaßnahmen sind nicht institutionalisierte Integrationsbemühungen der Mitarbeiter/-innen des jeweiligen Funktionsbereichs gemeint. In diesen Bereich fallen insgesamt 35 Aussagen, die sich zu fast gleichen Teilen auf Interaktionen mit Fachkräften und anderen Auszubildenden verteilen. Hervorgehoben werden hier insbesondere die schnelle und unkomplizierte Hilfe bei Fragen und Problemen, ein Verständnis für die Situation der Neulinge und ein allgemeines Interesse an der Person der neuen Auszubildenden. Insgesamt bestätigen sich ältere Befunde, wonach informelle Sozialkontakte im Vergleich zu schriftlichem Material oder Einführungsveranstaltungen als wichtiger erachtet werden (vgl. HANFT 1992). Wie schon bei RAUSCH (2011) und RAUSCH/SEIFRIED/HARTEIS (im Erscheinen) berichtet, werden Fachkräfte vor Ort dabei als hilfreicher wahrgenommen als die hauptberuflichen Ausbilder/-innen, mit denen nur selten Kontakt besteht: „Ich weiß auch eigentlich nicht so recht, was der [hauptberufliche Ausbilder] überhaupt für mich tun kann“ (Auszubildende 17, Abs. 55).

Auszubildende beim Einstieg gezielt unterstützen

Die Unterstützung der organisationalen Sozialisation – das sogenannte ‚Onboarding‘ – dürfte im Zuge eines sich verschärfenden Wettbewerbs um Nachwuchskräfte auch im Ausbildungsbereich zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die vorgestellte Studie widmete sich den von Auszubildenden erlebten Herausforderungen in der Eingangsphase der Berufsausbildung und möglichen Unterstützungsmaßnahmen seitens der ausbildenden Unternehmen.

Zusammenfassend replizieren die Befunde in weiten Teilen bereits bekannte Phänomene. Die Eingangsphase der Ausbildung geht für die Auszubildenden in erster Linie mit

erlebter Überforderung einher, die sich aus begangenen Fehlern, Angst vor Fehlern und fehlender Erfahrung speist. Erlebte Handlungsunfähigkeit wird auch in der aufschlussreichen Studie von KUTSCHA/BESENER/DEBIE (2009) als eines der zentralen Probleme der Eingangsphase identifiziert. Wie auch in der hier präsentierten Studie unterstreichen die Autoren zudem die positive Wirkung erster Erfolgserlebnisse. Kontraproduktiv wäre hier allerdings eine – vielleicht gut gemeinte – anfängliche Konzentration auf (zu) einfache Routinetätigkeiten, da aus der erlebten Unterforderung weder ein subjektives Kompetenzerleben noch ein objektiver Kompetenzerwerb resultieren kann. Statt der völligen Vermeidung von Komplexität sollten Unterstützungsangebote zur Bewältigung der Komplexität erfolgen.

Die untersuchten Unternehmen bieten ihren neuen Auszubildenden eine Vielzahl solcher Unterstützungsmaßnahmen an, mit denen die Auszubildenden sehr zufrieden sind. Hinsichtlich der Beurteilung einzelner Maßnahmen zeigt sich in Übereinstimmung mit anderen Studien, dass Onboarding-Maßnahmen dann als hilfreich wahrgenommen werden, wenn diese eine frühzeitige soziale Interaktion und Einbindung fördern.

Es scheint aus motivationstheoretischer Sicht durchaus plausibel, dass eingeschränktes Autonomie- und Kompetenzerleben durch die Befriedigung sozialer Einbindung kompensiert wird. Diesbezüglich werden sowohl die Interaktion mit anderen Auszubildenden (im Rahmen mehrtägiger Einführungsseminare) als auch die Interaktion mit Fachkräften am Arbeitsplatz sehr geschätzt. Die Zuteilung fester Ansprechpartner, d. h. ausgewählter ausbildender Fachkräfte vor Ort, scheint besonders vielversprechend, da hauptberufliche Ausbilder/innen aufgrund ungünstiger Betreuungsrelationen und/oder relativer Ferne zum Funktionsfeld selten als tägliche Ansprechpartner infrage kommen.

Während diese Maßnahmen die Bewältigung der Eingangsphase im weiteren Sinn betreffen, sind ein oder mehrere Vortreffen sowie eine ausführliche Orientierung am ersten Tag der Ausbildung geeignet, um unrealistische (positive wie auch negative) Erwartungen abzubauen und den ‚Praxisschock‘ der ersten Tage zu reduzieren. Hierzu können auch im Vorfeld zur Verfügung gestellte Broschüren, ein ‚Start-Ordner‘ oder ähnliche Unterlagen dienen. Nach Eintritt ins Unternehmen verlieren diese kodifizierten Informationsquellen jedoch an Bedeutung und treten hinter die sozialen Informationsquellen – die Kolleginnen und Kollegen – zurück.

Außergewöhnliche Maßnahmen wie gemeinsame Reisen, soziale oder sportliche Aktivitäten bleiben den Auszubildenden positiv in Erinnerung und unterstützen wiederum die Erfahrung sozialer Eingebundenheit. Aufgrund der

Ferne zum Arbeitsplatz besteht jedoch die Gefahr, dass solche Effekte ‚verpuffen‘, wenn nicht auch der Arbeitsplatz selbst ein positives Erleben fördert. In jedem Fall sollten die Eingangsphase und deren spezifische Herausforderungen für Auszubildende ernst genommen werden und die Evaluation von Unterstützungsmaßnahmen sollte fester Bestandteil regelmäßiger Auszubildendenbefragungen sein. Wissenschaftlich begleitete Evaluationsprojekte oder auch eine entsprechende Fokussierung im Rahmen größer angelegter Befragungen könnten die bisherigen Befunde aus kleineren Studien auf eine breitere Basis stellen. ■

Literatur

- BMBF: *Berufsbildungsbericht 2012*. Bonn 2012 – URL: www.bmbf.de/pub/bbb_2012.pdf (Stand: 18.02.2013)
- BIBB (Hrsg.): *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012*. Bonn 2012 – URL: <http://datenreport.bibb.de/html/dr2012.html> (Stand: 18.02.2013)
- DECI, E.; RYAN, R. (Hrsg.): *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester 2002
- FEND, H.: *Entwicklungspsychologie des Jugendalters*. Opladen 2000
- HANFT, A.: *Integration neuer Mitarbeiter. Eine interaktionistische Analyse*. In: *Personal* 44 (1992) 11, S. 500–505
- HAVIGHURST, R. J.: *Developmental Tasks and Education*. New York 1974
- HECKER, U.: *Ausbildungsabbruch als Problemlösung? Überlegungen zu vorzeitigem Ausstieg aus der Ausbildung*. In: BIBB (Hrsg.): *Jugendliche in Ausbildung und Beruf*. Bonn 2000, S. 55–65
- KIESER, A. u. a.: *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. Frankfurt am Main 1985
- KORTE, R.: *Learning how things work here: The socialization of newcomers in organizations*. In: POELL, R.; VAN WOERKOM, M. (Hrsg.): *Supporting workplace learning*. Heidelberg 2011, S. 129–146
- KUTSCHA, G.; BESENER, A.; DEBIE, S. O. (Hrsg.): *Probleme der Auszubildenden in der Eingangsphase der Berufsausbildung im Einzelhandel – ProBE*. Universität Duisburg-Essen 2009 – URL: www.uni-due.de/~hd257ku/probe/ (Stand: 18.02.2013)
- MAYRING, P.: *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Weinheim 2007
- RAUSCH, A.: *Erleben und Lernen am Arbeitsplatz in der betrieblichen Ausbildung*. Wiesbaden 2011
- RAUSCH, A.; SEIFRIED, J.; HARTEIS, C.: *Ausbleibende Effekte pädagogischer Professionalisierung des betrieblichen Ausbildungspersonals: Ergebnisse einer Längsschnittstudie*. In: WINTHER, E.; PRENZEL, M. (Hrsg.): *Perspektiven der empirischen Berufsbildungsforschung*. ZfE Sonderheft 17/2013 (im Erscheinen)
- REHN, M. L.: *Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. Eine Längsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe*. München 1990
- SCHÖNGEN, K.: *Ausbildungsvertrag gelöst = Ausbildung abgebrochen? Ergebnisse einer Befragung*. In: BWP 33 (2003) 5, S. 35–39 – URL: www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/828 (Stand: 18.02.2013)
- SCHÖRGER, J.: *Unterstützungsmaßnahmen in der Eingangsphase der betrieblichen Ausbildung*. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Otto-Friedrich-Universität Bamberg 2012
- SNELL, A.: *Researching onboarding best practice*. In: *Strategic HR Review* 5 (2006) 6, S. 32–35
- UHLY, A.: *Weiterhin hohe Quote vorzeitig gelöster Ausbildungsverträge*. In: BWP 41 (2012) 2, S. 4–5 – URL: www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/6859 (Stand: 18.02.2013)
- WATZKA, K.: *Einführung neuer Mitarbeiter ins Unternehmen. Soziale Unterstützung und hilfreiches Verhalten durch Arbeitskollegen*. In: *Führung + Organisation* 62 (1993) 4, S. 255–263