

kurz durchzuspielen. Sagen Sie ihm, dass Sie nun in die Rolle des Vereinskollegen/Lehrers/Mitschülers schlüpfen und lassen Sie ihm einen kurzen Moment zur inneren Sammlung. Das anschließende Micro-Rollenspiel dauert dann in der Regel zwischen 2-3 Minuten.

Ein Beispiel für eine Überleitung aus der situativen Beispiel Frage zum Konfliktverhalten in eine Mikrosimulation inklusive kurzer Rollenspieleranweisung finden Sie nachstehend:



Beispiel

Microsimulation im Anschluss an eine situative Frage zum Konfliktverhalten

„Stellen Sie sich vor, ich bin nun Ihr Mitazubi und komme zwei Stunden zu spät zu unserem vereinbarten Treffen. Sie sprechen mich darauf an. Versetzen Sie sich bitte kurz in diese Situation“, – kurze Gedankenpause – „Wenn Sie startklar sind, legen Sie los.“

Multimodale Interviews, ggf. ergänzt um Microsimulationen, sind aus inhaltlicher und wissenschaftlicher Sicht definitiv eine gute Alternative zum herkömmlichen Assessment Center. Studien zeigen, dass die Validität/Vorhersagekraft in Bezug auf den Berufserfolg vergleichbar ist mit AC Verfahren – bei erheblich geringerem Zeit-

aufwand. Soziale und persönliche Kompetenzen eines Bewerbers lassen sich damit vergleichbar gut, gegebenenfalls sogar besser erfassen.

Aus praktischer Sicht sind multimodale Interviews Gruppengesprächen oder AC-Verfahren in aller Regel weit überlegen:

- ▶ Das multimodale Interview ist deutlich weniger zeitaufwändig (ca. 30-60 Minuten) für Bewerber als ein AC-Verfahren (bei Azubis meist 3-4 Stunden)
- ▶ Das Verfahren ist angenehmer für Bewerber, kein unmittelbarer Konkurrenzdruck zu Mitbewerbern
- ▶ Als Einzelverfahren ist der Organisationsaufwand wesentlich geringer und flexibler
- ▶ Es beschleunigt erheblich die Geschwindigkeit im Auswahlprozess, da gerade in KMUs nicht gewartet werden muss bis genügend Kandidaten für Gruppenverfahren zur Verfügung stehen

Über den Autor

Wolfgang Kring (Dipl.-Psych.) ist Geschäftsführer der INFO GmbH – Institut für Organisationen und beschäftigt sich seit nunmehr 20 Jahren mit der Rekrutierung von Auszubildenden und Berufseinsteigern bis zum Onboarding.



Coaching

Abschlussgespräche

Auch wenn sich die Ausbildung dem Ende zuneigt, hören die Gespräche nicht auf – es gilt zu klären, ob der Auszubildende übernommen werden kann und möchte. Auch hierfür sind wieder einige Gespräche notwendig. Erfahren Sie im letzten Teil unserer Serie, wie Sie am besten vorgehen.

Gespräche und Planung vor der Übernahme

Bereits ein halbes Jahr vor Ausbildungsende sollten Sie das Gespräch mit Ihrem Auszubildenden suchen bzw. in den regelmäßigen Gesprächen auf das Thema „Übernahme“ zu sprechen kommen. Gibt es Abteilungen, die Ihr Azubi besonders gern mochte oder wo er sich sehr wohl gefühlt hat? Welche Aufgaben haben ihm am meisten Spaß bereitet? Und was konnte er besonders gut, wo liegen seine Interessen?

Zur gleichen Zeit sollten ebenfalls Gespräche mit den Abteilungsleitern/Ausbildungsbeauftragten der Abteilung anstehen. Falls noch nicht geklärt ist, in welcher Abtei-

lung zukünftig Bedarf für eine weitere Kraft besteht, sollte dies nun zügig erfolgen (Personalbedarfsplanung). Denken Sie dabei ebenfalls an Positionen, die innerhalb des nächsten Jahres freiwerden könnten bzw. an Abteilungen, in denen vielleicht ein Mehrbedarf entsteht (gute Auftragslage, saisonale Bedingungen, Fluktuation, Elternzeit, Rente, ...).

Sprechen Sie die Abteilungsleiter/Ausbildungsbeauftragten, in deren Abteilung Bedarf besteht auch darauf an, welche Auszubildenden nach ihrer Ansicht für die Stelle in Frage kämen. Eine gute Grundlage für diese Entscheidung sind die Abteilungsbewertungen, die man hierfür nochmals zu Rate ziehen kann. Klären Sie ab, welche Zusatzqualifikationen der Auszubildende eventuell noch benötigt (z. B. spezielle Softwareschulungen, weitere Sprachkurse, SoftSkills, etc.). Dies können Sie dann gezielt in Ihre Personalentwicklungsplanung mit einbeziehen und sobald die Übernahme geklärt ist, alles für entsprechende Weiterbildungen veranlassen.

Gleichen Sie danach die Anforderungen der Abteilungen mit den Wünschen der Auszubildenden ab. Im besten Fall stimmen die Wünsche überein und Sie finden für jeden Auszubildenden eine passende Stelle. In der Realität läuft es leider nicht immer so glücklich, vielleicht möchte ihr Auszubildender gerne in den Einkauf, aktuell ist aber nur in der Buchhaltung eine Stelle frei. Dann müssen Sie erneut Gespräche führen, um zu klären, welche Möglichkeiten es gibt. Könnte sich der Azubi auch eine Tätigkeit in der Buchhaltung vorstellen, eventuell nur übergangsweise, bis im Einkauf etwas Passendes frei wird? Wenn nicht, müssen Sie klären, ob eine Übernahme Sinn macht: Bei einem sehr guten Auszubildenden, den Sie sich für später „sichern“ wollen, könnte dies trotzdem eine Option sein, denn schließlich sind gute Kräfte schwer zu finden. Andernfalls wird es darauf hinauslaufen, dass keine Übernahme möglich ist.



© endostock - fotolia.com



Beispiel

Ein Unternehmen beschäftigt vier Auszubildende im 3. Lehrjahr, die in einigen Monaten ihre Prüfung ablegen: Stefan Klassen, Lorena Berger, Sophie Ammer und Niklas Lebermann. Aktuell gibt es drei offene Stellen: eine in der Buchhaltung, eine im Vertrieb und eine in der Auftragssteuerung.

Die Stellenbesetzungen in Vertrieb und Buchhaltung sind schnell geklärt: Stefan Klassen hat sich in der Buchhaltung immer sehr wohl gefühlt, er mag es, lange und konzentriert an den Belegen zu sitzen und „in Ruhe“ zu arbeiten. Die Buchhaltung hatte ihn sehr positiv bewertet und er kann sich einen Einsatz in der Abteilung auch gut vorstellen. Daher soll er die letzten sechs Monate seiner Ausbildung bereits in der Buchhaltung verbringen und hier auch sein Abschlussprojekt durchführen. Außerdem wird vereinbart, dass er noch während der Ausbildungszeit an einer ausführlichen Schulung für die Buchhaltungssoftware teilnehmen wird, damit er nach der Prüfung direkt richtig „loslegen“ kann.

Lorena Berger konnte im Vertrieb immer toll mit den Kunden umgehen, hatte auch kein Problem, bei einem Anrufer aus dem Ausland ans Telefon zu gehen und hat sogar schon eine erste einfache Präsentation vor Kunden gehalten. Der Vertrieb hat bereits direkt nach ihrem Einsatz in der Abteilung gesagt, dass Frau Berger im Vertrieb übernommen werden soll. Da es ihr auch sehr gut gefallen hat, ist auch dies zügig geklärt. Vereinbart wird, dass Frau Berger ab sofort an Spanisch-Aufbaukursen teilnimmt, um den Vertrieb zukünftig auch für die südamerikanischen Länder unterstützen zu können.

Sophie Ammer wäre ebenfalls gerne in den Vertrieb gegangen, da hier aber nur eine Stelle zu besetzen ist, kommt dies nicht in Frage. Sie hatte aber auch in der Abteilung Auftragssteuerung sehr gute Bewertungen und wird daher gefragt, ob sie sich auch einen Einsatz in dieser Abteilung vorstellen könnte. Nach ein paar Tagen Bedenkzeit bejaht Frau Ammer den Vorschlag. Auch sie soll die nächsten Monate bereits in ihrer zukünftigen Abteilung eingesetzt werden, um ihr Abschlussprojekt hier durchzuführen und die Abteilung noch besser kennenzulernen. Somit hat sie auch für sich nochmals die Möglichkeit zu schauen, ob ihr die Abteilung wirklich zusagt.

Für Niklas Lebermann ist aktuell keine Stelle frei, da er aber ein sehr guter Auszubildender ist, würde der Betrieb ihn trotzdem gerne behalten. Daher bietet sein Ausbilder ihm vorerst eine Springer-Stelle an. Er soll aushelfen, wo gerade „Not-am-Mann“ ist, z. B. als Urlaubs- oder Krankheitsvertretung oder um bei Auftragspitzen auszuhelfen. Ihm wird aber in Aussicht gestellt, dass er in einem Jahr (also ca. ein halbes Jahr nach dem Ende seiner Ausbildung) in den Einkauf wechseln kann. Frau Sommer, eine Sachbearbeiterin im Einkauf, wird in 14 Monaten in Rente gehen. Daher ist geplant, dass er bis dahin als Springer aushilft und sich danach zwei Monate lang intensiv von Frau Sommer einarbeiten lässt, um danach ihre Stelle zu übernehmen. Herr Lebermann ist einverstanden.

Weiteres Vorgehen

Nachdem die Übernahme für alle Auszubildenden geklärt ist, bleiben noch viele organisatorische Dinge für die Prüfung, die Vorbereitungskurse, eventuell für die Abschlussprojekte etc. zu erledigen. Auch hier sollte regelmäßig mit Auszubildenden gesprochen werden, um den aktuellen Stand z. B. der Lernfortschritte für die Prüfung zu erfragen und um bei zu großer Nervosität, Unsicherheit oder Lernproblemen Hilfestellung anzubieten. Beobachten Sie Ihre Auszubildenden in den Wochen vor der Prüfung aufmerksam. Wirkt jemand vielleicht vollkommen übermüdet vom nächtlichen Lernen? Oder wirkt ein Auszubildender fahrig, nervös, zieht sich zurück, wird schweigsam? Wenn Ihnen Veränderungen auffallen, sprechen Sie mit Ihren Azubis.

Viele verhalten sich vor der Prüfung anders, die Jugendlichen müssen erst lernen, mit dem Druck umzugehen und

auch das Lernen will organisiert sein. Viele empfinden die Zeit vor der Prüfung als sehr stressig: Man arbeitet lange im Betrieb, hat weiterhin Berufsschule mit den üblichen Klausuren und Tests, muss zum Prüfungsvorbereitungskurs und soll auch noch Zeit zum Lernen finden.

Optimal ist es, wenn Ihre Auszubildenden frühzeitig einen Kurs zum richtigen Lernen besucht haben (z. B. „Lern-techniken“, „Lernen lernen“ oder „Gehirngerechtes Lernen“, etc.), auch hilfreich ist ein Seminar für gute Selbstorganisation, welches dem Azubi jetzt hilft, die Balance zu wahren, die Prioritäten richtig zu setzen und den Tag gut zu planen.

Bleiben Sie mit Ihren Auszubildenden im Gespräch, zeigen Sie ihnen, dass Sie an sie glauben (z. B. „Du packst die Prüfung!“). Seien Sie in dieser „heißen Phase“ besonders für Ihre Auszubildenden da, als Vertrauensperson – und die sind Sie in den vergangenen drei Jahren bestimmt geworden – wird der Azubi dankbar sein, Sie als Ansprechpartner zu haben wenn ihm vor der Prüfung „alles zu viel“ wird.



© Jeanette Dietl - fotolia.com

Nach der Prüfung

Bereits nach der schriftlichen Prüfung haben die meisten Auszubildenden ein Gefühl, wie es aussieht – sprechen Sie mit Ihnen über die Prüfung: „Wie ist es gelaufen?“, „War es schwierig für Sie?“, etc. Ob Sie jetzt, nachdem ein Großteil der Anspannung vorbei ist, schon ein kleines bisschen gemeinsam feiern oder ob sie die offiziellen Ergebnisse abwarten (vielleicht sogar die von der mündlichen/praktischen Prüfung) bleibt Ihnen überlassen.



Beispiel

Der Auszubildende könnte, sobald die Ergebnisse der schriftlichen Prüfung vorliegen, für seine Kollegen einen Kuchen mitbringen oder eine Großpackung Kekse spendieren und alle treffen sich in der Frühstückspause, um dies ein bisschen zu feiern. Sobald dann die mündliche/praktische Prüfung vorbei ist, kann die „offizielle“ Feierlichkeit kommen. Entweder abteilungsintern, indem der

ehemalige Auszubildende als Angestellter willkommen geheißen wird und man z. B. mit Sekt (alkoholfrei) anstößt oder gemeinsam feiert. In manchen Unternehmen gibt es auch eine feierliche Veranstaltung für alle Auszubildenden, die Ihre Prüfung bestanden haben. Hierzu wird ihnen gratuliert, meist bekommen die ehemaligen Azubis auch ein kleines Präsent überreicht (siehe hierzu auch „Motiviert durch die Ausbildung“ in Die Ausbilder 05/2013 Seite 2).

Denken Sie nach Abschluss der Ausbildung daran, Ihrem ehemaligen Auszubildenden ein Ausbildungszeugnis auszustellen, auch hierfür dienen Ihnen die früheren Bewertungen wieder als Grundlage.

Außerdem ist es sehr hilfreich, wenn Sie sich Zeit nehmen für ein abschließendes Gespräch mit Ihrem ehemaligen Auszubildenden. Dabei können Sie nochmals abklären, wie ihm die Ausbildung gefallen hat, ob es etwas gibt was er zukünftig anders gestalten würde sowie auch ein persönliches Feedback für Sie als Ausbilder einholen. Manche Unternehmen lösen dies auch mit einem Abschlussfragebogen, dieser kann aber ein persönliches Abschlussgespräch nicht ersetzen, sondern nur ergänzen.

Versuchen Sie Ihren ehemaligen Auszubildenden in der ersten Zeit nach der Ausbildung zu begleiten. Hören Sie in den ersten Wochen gelegentlich nach, ob er sich in der neuen Abteilung wohl fühlt und ob er mit den neuen Aufgaben und Anforderungen gut zu Recht kommt. Aktuell sind Sie für ihn noch ein wichtiger Ansprechpartner, eine seiner Vertrauenspersonen im Unternehmen und Sie können ihm dadurch den Übergang erleichtern. Zum Beispiel würde sich der Auszubildende bei Problemen wahrscheinlich eher Ihnen anvertrauen als seinem neuen Abteilungsleiter. Danach sollten Ihre regelmäßigen Gespräche jedoch nach und nach von Gesprächen mit den Abteilungsleitern abgelöst werden. Diese sollten dann aber nicht nur einmal jährlich zum Mitarbeiterentwicklungsgespräch oder Jahresgespräch, sondern ebenfalls regelmäßig geführt werden.



Info

Dies war der letzte Teil unserer Gesprächsserie. Wünschen Sie sich mehr Beiträge wie diesen? Anregungen, Lob und Kritik gerne per Mail an: m.ortmann@kiehl.de

Über die Autorin

Daniela Gieseler ist staatlich geprüfte Betriebswirtin und berät als Ausbildungsexpertin ihre Kunden rund um das Thema Ausbildung. Mit motivierten Auszubildenden arbeiten und Ausbilder optimal unterstützen ist dabei das Ziel von Azubi-Scout.

