



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

WIRTSCHAFT.  
WACHSTUM.  
WOHLSTAND.

KOMPETENZZENTRUM  
FACHKRÄFTESICHERUNG 



# Fachkräfte finden

Rekrutierungs- und Auswahlverfahren  
für Auszubildende

## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

### Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Düsseldorfer Straße 40a  
65760 Eschborn  
[www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)

Autorinnen/Autoren:

Dr. Claudia Achtenhagen, Corinna Michalski

### Stand

Oktober 2012

### Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

### Bildnachweis

gehringj – iStockphoto (Titel)



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

# Inhalt

1. Kurzbeschreibung .....	2
2. Wen wollen Sie ansprechen? .....	2
3. Was bringt die Anwendung passgenauer Rekrutierungs- und Auswahlverfahren? .....	2
4. Was sollten Sie sicherstellen? .....	2
5. Wie können Sie vorgehen? .....	3
5.1 Feststellung des Ausbildungsbedarfs .....	3
5.2 Wahl des Ausbildungsberufs .....	3
5.2.1 Tätigkeitsbeschreibung für die (zukünftige) Stelle .....	3
5.2.2 Bestimmung des passenden Ausbildungsberufs .....	3
5.2.3 Festlegung von Auswahlkriterien .....	4
5.3 Verbreitung des Ausbildungsplatzangebots .....	5
5.3.1 Empfehlungen Ihrer eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	5
5.3.2 Berufsorientierungstage .....	5
5.3.3 Praktikumsangebote .....	6
5.3.4 Stellenanzeigen in Onlinemedien .....	6
5.3.5 JOBBÖRSE der Bundesagentur für Arbeit .....	7
5.3.6 Stellenanzeigen in Printmedien .....	7
5.4 Bewerberauswahl .....	8
5.5 Vorstellungsgespräch .....	8
5.5.1 Einladung zum Vorstellungsgespräch .....	8
5.5.2 Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs .....	9
5.5.3 Durchführung des Vorstellungsgesprächs .....	9
5.6 Weitere Verfahren der Personalauswahl .....	11
5.7 Ausbildungsplatzangebot .....	12
5.7.1 Entscheidungsfindung .....	12
5.7.2 Zusage .....	12
5.7.3 Absagen .....	12
6. Erfolgsmessung .....	12
7. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen .....	13
8. Praxistipps .....	13
9. Weiterführende Informationen .....	13

## 1. Kurzbeschreibung

Die vorliegende Handlungsempfehlung zeigt Ihnen die einzelnen Schritte von der Feststellung des konkreten Ausbildungsbedarfes bis hin zur Auswahl einer oder eines geeigneten Auszubildenden auf. Sie können sie nutzen, um eine geeignete **Rekrutierungs- und Auswahlpraxis aufzubauen**, Ihre bisherige Praxis **zu überprüfen** und **gegebenenfalls zu optimieren**.

**Ziel** ist es, eine neu geschaffene oder (demnächst) vakante **Ausbildungsstelle zu besetzen**. Dabei sollte die oder der Auszubildende zu Ihrem Unternehmen passen und die für ein erfolgreiches Absolvieren der Ausbildung erforderlichen Voraussetzungen mitbringen. Zudem ist ein **professionelles Vorgehen** beim Rekrutierungs- und Auswahlprozess auch und insbesondere bei (jugendlichen) potenziellen Auszubildenden wichtig, um Bewerberinnen und Bewerbern einen **positiven Eindruck von Ihrem Unternehmen** zu vermitteln. Durch die Verbreitung eines positiven Eindrucks kann das **Image Ihres Unternehmens gestärkt** bzw. bestätigt werden.

## 2. Wen wollen Sie ansprechen?

Je nach Art der Ausbildungsstelle, die Sie zu besetzen haben, können sich unterschiedliche Wege der Personalrekrutierung und -auswahl anbieten. Zur **Zielgruppe** der vorliegenden Handlungsanleitung zählen **alle Schulabgängerinnen und Schulabgänger bzw. Jugendlichen, die kurz vor ihrem Schulabschluss** stehen. Einen Überblick über die unterschiedlichen Gruppen von Schulabgängerinnen und Schulabgängern sowie weitere Informationen über diese Zielgruppen finden Sie auf der Homepage des **Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung**.

## 3. Was bringt die Anwendung passgenauer Rekrutierungs- und Auswahlverfahren?

Die Anwendung eines auf Ihre Zielgruppe abgestimmten Einstellungsverfahrens kann für Ihr Unternehmen in mehrfacher Hinsicht förderlich sein – zum Beispiel durch die:

- **Erhöhung der Passgenauigkeit Ihrer Bewerberinnen und Bewerber auf das Ausbildungsstellenprofil:** Eine Ausbildungsbeschreibung, aus der klar hervorgeht, was Sie einerseits Ihren Auszubildenden bieten, aber auch, was Sie ihnen andererseits abverlangen, erhöht die Chancen, dass sich geeignete und kompetente Jugendliche bei Ihnen bewerben.
- **Stärkung der Personalauswahl:** Durch den Einsatz von Auswahlverfahren, die auf die von Ihnen gesuchten Jugendlichen zugeschnitten sind, können Sie leichter eine größere Anzahl von potenziellen Auszubildenden kontaktieren. Dadurch erhöht sich die Anzahl der Bewerbungen und Sie finden einfacher geeignete Auszubildende für Ihr Unternehmen.
- **Steigerung der Rekrutierungseffizienz:** Eine passende Gestaltung des Rekrutierungs- und Auswahlverfahrens hilft bei einer zeitnahen Besetzung von Ausbildungsplätzen. Dies führt zu einer Verringerung der Rekrutierungskosten und erhöht Ihre Planungssicherheit als Unternehmen.

## 4. Was sollten Sie sicherstellen?

Die **Berufsausbildung** ist staatlich geregelt und geordnet, woraus sich verschiedene Anforderungen an den Ausbildungsbetrieb und das Ausbildungspersonal (§§ 27 ff. BBiG, §§ 21 ff. HwO) ergeben. Ohne die Erfüllung dieser Voraussetzungen ist eine Tätigkeit als Ausbildungsbetrieb nicht möglich. Bevor Sie eine Auszubildende oder einen Auszubildenden rekrutieren, sollten Sie deshalb **prüfen**, inwiefern Ihr Unternehmen die entsprechenden **gesetzlichen Vorgaben** erfüllt. Daher empfiehlt es sich, dass Sie sich vor dem Rekrutierungsprozess von einer Stelle beraten lassen, die sich mit Ausbildungsfragen beschäftigt – zum Beispiel die für Ihr Unternehmen zuständige Kammer. Nähere Informationen zu dieser Thematik finden Sie auch in der Handlungsempfehlung zur Dualen Berufsausbildung und auf den Internetseiten des **Bundesministeriums für Bildung und Forschung**.

Neben den gesetzlichen Anforderungen ist es ebenso bedeutsam, vorab den **zeitlichen Rahmen** für das Rekrutierungsverfahren festzulegen, da es sich hierbei um

einen Prozess handelt, der sich über mehrere Monate hinweg zieht und daher schon länger im Vorfeld geplant werden sollte. Weiterhin sollten Sie den **Erwartungen und Bedarfen** der Bewerberinnen und Bewerber gerecht werden, da sonst das Risiko besteht, dass Sie Ihr Image als Arbeitgeber beeinträchtigen.

Folgende Fragen sollten Sie daher mit „ja“ beantworten können:		✓
Ist Ihr Unternehmen als Ausbildungsstätte geeignet (§ 27 BBiG, § 21 HwO)?	<input type="checkbox"/>	
Verfügen Sie über geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zur Durchführung der Ausbildung berechtigt sind (§ 28 ff. BBiG, § 22 HwO)?	<input type="checkbox"/>	
Sind diese während der gesamten Ausbildungsdauer für die Betreuung der/des Auszubildenden zeitlich verfügbar?	<input type="checkbox"/>	
Können Sie den reibungslosen und professionellen Ablauf des Rekrutierungs- und Auswahlverfahrens sicherstellen?	<input type="checkbox"/>	
→ Haben Sie einen Zeitplan, der gewährleistet, dass das Verfahren rechtzeitig vor Beginn des Ausbildungsjahrs (in der Regel der 01.08.) abgeschlossen ist?		
→ Haben alle im Unternehmen beteiligten Stellen (Personaler/-innen, Vorgesetzte, ggf. Betriebsrat & Schwerbehindertenvertretung) Ressourcen, um am Rekrutierungs- und Auswahlverfahren teilzunehmen?		
→ Sind die räumlichen Ressourcen für das Rekrutierungs- und Auswahlverfahren vorhanden?		
→ Sind die Verantwortlichkeiten geklärt?		
Herrscht in Ihrem Unternehmen auf Vorgesetzten – wie auch auf Mitarbeiterebene eine positive Einstellung gegenüber neuen Auszubildenden?	<input type="checkbox"/>	

## 5. Wie können Sie vorgehen?

### 5.1 Feststellung des Ausbildungsbedarfs

Angesichts zunehmender Fachkräfteengpässe und der Tatsache, dass die eigene Ausbildung Ihrer Nachwuchskräfte mehrere Jahre in Anspruch nimmt, ist es hilfreich, Ihre Personal- und in diesem Zusammenhang auch Ihre **Ausbildungsbedarfe früh zu ermitteln**, um **rechtzeitig (re-)agieren** zu können. Weitere Informationen hierzu können Sie auch der Handlungsempfehlung „**Personalbedarfsplanung**“ entnehmen.

### 5.2 Wahl des Ausbildungsberufs

Haben Sie ermittelt, wie viele Personen Sie in den kommenden Jahren auf bestimmten Stellen in Ihrem Unternehmen benötigen, sollten Sie ein vorläufiges **Anforderungsprofil** für diese Positionen **erstellen**. Ein solches Anforderungsprofil bildet die **Grundlage** für die **Wahl** des richtigen **Ausbildungsberufs**. Das Anforderungsprofil liefert zudem erste Anhaltspunkte für die Ausschreibung des Ausbildungsplatzes und den Kriterienkatalog im Auswahlprozess.

derungsprofil liefert zudem erste Anhaltspunkte für die Ausschreibung des Ausbildungsplatzes und den Kriterienkatalog im Auswahlprozess.

### 5.2.1 Tätigkeitsbeschreibung für die (zukünftige) Stelle

In einem ersten Schritt sollten Sie die Tätigkeiten und Aufgaben beschreiben, die auf der zu besetzenden **Stelle** anfallen. Damit einhergehend können Sie Kompetenzen definieren, die für die Erfüllung dieser Tätigkeiten und Aufgaben notwendig sind. Dabei ist es empfehlenswert, sich an folgenden Fragen zu orientieren:

Fragen zur Orientierung für die Bestimmung des Anforderungsprofils sowie der Tätigkeitsbeschreibung		✓
Welche Zielsetzung und Hauptaufgaben sind mit der Stelle verbunden?	<input type="checkbox"/>	
Welche weiteren/zusätzlichen Aufgaben sind mit der Stelle verbunden?	<input type="checkbox"/>	
Welche (Sozial-)Kompetenzen sind für eine erfolgreiche Bewältigung dieser Arbeit erforderlich?	<input type="checkbox"/>	
Welches spezifische (Fach-)Wissen ist nötig?	<input type="checkbox"/>	

### 5.2.2 Bestimmung des passenden Ausbildungsberufs

Haben Sie festgelegt, welche Aufgaben mit der zu besetzenden Stelle verbunden sind, sollten Sie klären, **welchem** entsprechenden **staatlich anerkannten Ausbildungsberuf** diese Tätigkeiten **zuzuordnen** wären.

Bilden Sie für dieselben Aufgabenbereiche regelmäßig aus, dürfte diese Bestimmung des Ausbildungsberufs in der Regel unproblematisch sein. Da aktuell jedoch mehrere Ausbildungsordnungen neu gestaltet und teilweise auch neue Ausbildungsberufe geschaffen werden, kann es dennoch sinnvoll sein, **regelmäßig** einen **Ableich** der jeweiligen gesetzlich vorgegebenen Ausbildungsinhalte mit Ihren eigenen Bedarfen **vorzunehmen**.

Folgendes **Vorgehen** bietet sich für die **Auswahl des passenden Ausbildungsberufs** an:

- **Zuordnung des Tätigkeitsbereichs zu einem Berufsfeld:** In einem ersten Schritt sollten Sie prüfen, welchem Berufsfeld die Tätigkeiten, für die Sie ausbilden wollen, zuzuordnen sind. Eine Übersicht über existierende Berufsfelder finden Sie auf der Internetseite „**BERUFENET**“ der Bundesagentur für

Arbeit. Dort erhalten Sie auch einen Überblick über Ausbildungsberufe, die dem konkreten Berufsfeld zugeordnet werden können – zusammen mit einer jeweiligen Kurzbeschreibung.

- **Umsetzbarkeit der Vorgaben der Ausbildungsordnung im Unternehmen:** Die Ausbildungsordnungen enthalten die Rahmendaten zur Ausbildung im Hinblick auf die Lehrinhalte, ihre Ausbildungsdauer, den Zeitpunkt der Vermittlung sowie Informationen zu den abzuleistenden Prüfungen. Damit bieten sie Ihnen eine Grundlage zur Klärung, ob und wie Sie einen entsprechenden Ausbildungsablauf in Ihrem Unternehmen gewährleisten können.
- **Prüfung des Ausbildungsrahmenplans:** Insbesondere der Ausbildungsrahmenplan, der Bestandteil der Ausbildungsordnung ist, beinhaltet eine detaillierte Beschreibung des jeweiligen Ausbildungsberufs. Neben den übergeordneten Lernfeldern des Ausbildungsberufs enthält er auch die damit verbundenen Ziele und Inhalte. Wenn Sie auf Basis der Kurzbeschreibungen eine Auswahl getroffen haben, welche Ausbildungsberufe potenziell für Sie in Frage kommen, können Sie anhand der Ausbildungsrahmenpläne genauer prüfen, welche konkrete Ausbildung Ihren Bedarfen am besten entsprechen würde.

Detaillierte Informationen zu allen staatlich anerkannten Ausbildungsberufen einschließlich gesetzlicher Regelungen stellen das **Bundesministerium für Wirtschaft**

**und Technologie** (BMWi) sowie das **Bundesinstitut für Berufsbildung** (BIBB) über ihre Homepages bereit.

Wenn Sie aus der Fülle der Ausbildungsberufe nicht den passenden finden oder der Meinung sind, dass mehrere Ausbildungsberufe für die zu besetzende Stelle in Frage kommen, können Sie sich bei Ihrer zuständigen Stelle (z. B. der Kammer) beraten lassen.

### 5.2.3 Festlegung von Auswahlkriterien

Sobald Sie wissen, welche Ausbildung Sie anbieten wollen, können Sie festlegen, nach welchen **Kriterien** die **Auswahl** Ihrer bzw. Ihres Auszubildenden erfolgen soll. Da Auszubildende als bisherige („Arbeits-“)Erfahrungen oft nur ihre eigene Schulzeit vorweisen können, ist es ratsam, sich auf einige wenige Kriterien zu beschränken. In der Regel zählen hierzu die bisherigen schulischen Leistungen, persönliche Eigenschaften und ein etwaiges (außer-)schulisches Engagement. Dabei sollten Sie im Vorfeld entscheiden, welche Anforderungen die Bewerberin oder der Bewerber unbedingt erfüllen muss, um die anfallenden Aufgaben bewältigen zu können. Zudem sollte festgelegt werden, welche Kompetenzen zwar wünschenswert wären, gegebenenfalls aber auch noch während der Ausbildung erworben werden könnten.

Die folgende Tabelle enthält einen Vorschlag, wie Sie für Ihr Unternehmen relevante Kriterien strukturieren können:

Auswahlkriterien	Präzisierung/Erläuterung der Auswahlkriterien	Vorliegen bei Ausbildungsbeginn	
		Muss	Soll/Kann
Art des Schulabschlusses	z. B. Real-, Hauptschule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abschlussnote	z. B. Mindestnote 2,5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Noten in...	z. B. in Mathematik, Deutsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-Kenntnisse	z. B. Textverarbeitungsprogramme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernbereitschaft	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schnelles Auffassungsvermögen	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachweis persönlichen Engagements in...	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialkompetenzen im Hinblick auf...	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5.3 Verbreitung des Ausbildungsplatzangebots

Haben Sie den Ausbildungsberuf und Ihre Auswahlkriterien festgelegt, gilt es, Ihren potenziellen Bewerberkreis über das Angebot des Ausbildungsplatzes zu informieren.

Für die **Suche** nach geeigneten **Auszubildenden** bieten sich dabei vor allem folgende Rekrutierungswege an:

#### 5.3.1 Empfehlungen Ihrer eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Bereits rund 40 Prozent aller Unternehmen in Deutschland nutzen **Empfehlungen** der eigenen Belegschaft als Maßnahme der Personalauswahl: So können etwa Kinder von Bekannten und Freunde von aktuellen Auszubildenden zu einer Bewerbung oder Vorstellung für den ausgeschriebenen Ausbildungsplatz motiviert werden.

Eine Verbreitung Ihres Stellenangebots über **Mund-zu-Mund-Propaganda** seitens Ihrer Beschäftigten ist im Vergleich zu traditionellen Rekrutierungskanälen wie beispielsweise einer Zeitungsannonce **sehr kostengünstig**.

Ihre aktuellen Auszubildenden und Fachkräfte werden sich im Vorfeld genau überlegen, wen sie Ihnen empfehlen, da sie grundsätzlich Gefahr laufen, mit etwaig auftretenden Schwierigkeiten in Verbindung gebracht zu werden. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass es sich um Personen handelt, die gut in Ihr Unternehmen passen und sich aufgrund zu erwartender Unterstützung durch die Kontaktperson schnell integrieren würden.

#### 5.3.2 Berufsorientierungstage

Im Rahmen von Berufsorientierungstagen **lernen** junge Menschen die **Anforderungen an Auszubildende und Beschäftigte im Arbeitsalltag kennen**. Teilweise ist die Durchführung dieser Tage staatlich gefördert und zentral organisiert.

Beim so genannten **Girls' Day** handelt es sich beispielsweise um eine jährliche Aktion, die Mädchen MINT

(Mathematik-Informatik-Naturwissenschaft-Technik)-Berufe näherbringen will. Das Gegenstück dazu ist der sogenannte **Boys' Day**, der Jungen Einblick in soziale und gesundheitliche Berufe bieten soll. Unternehmen können an diesen Tagen ihre Tore öffnen, um jungen Frauen und Männern einen Einblick in ihre Arbeitswelt zu geben.

Bei den verschiedenen Aktionen bietet sich Ihnen die **Chance**, Jugendliche des bislang bei Ihnen für entsprechende Ausbildungen weniger vertretenen Geschlechts **für Ihr Unternehmen zu begeistern**. Dadurch können Sie Vielfalt in Ihrem Unternehmen verankern und gleichzeitig gesellschaftliches Engagement zeigen.

Um einen Berufsorientierungstag erfolgreich zu gestalten, sollten Sie folgende Aspekte berücksichtigen:

Vorgehensweise bei der Teilnahme an Berufsorientierungstagen	✓
Festlegung der Zielgruppe und entsprechende Auswahl eines staatlich, regional oder privat organisierten Berufsorientierungstags, an dem Sie teilnehmen möchten	<input type="checkbox"/>
Gegebenenfalls Kontaktaufnahme mit regionalen für die Organisation der Veranstaltungen zuständigen Arbeitskreisen; Planung des Angebots, mit dem Sie sich am Berufsorientierungstag vorstellen möchten	<input type="checkbox"/>
Auswahl rhetorisch und pädagogisch versierter Unternehmensvertreter/-innen (z. B. Ausbildungspersonal)	<input type="checkbox"/>
Klärung organisatorischer Fragen (Sicherheitsschutz, Namensschilder, Bewirtung etc.)	<input type="checkbox"/>
Bekanntmachung Ihres Angebots, bspw. über die lokale Presse und/oder Eintragung der Veranstaltung auf <b>Aktionskarten</b> im Internet	<input type="checkbox"/>
Durchführung des geplanten Programms	<input type="checkbox"/>
Nachbereitung/Analyse des Berufsorientierungstags im Hinblick auf zukünftige ähnliche Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>

Weitere **Checklisten und Hinweise zur Durchführung** von bzw. zur Teilnahme an Berufsorientierungstagen werden beispielsweise auf den Internetseiten zum **Girls' Day** bzw. **Boys' Day** zur Verfügung gestellt.

Ganzjährig finden darüber hinaus deutschlandweite **Ausbildungsmessen** statt, auf denen sich Schulabgängerinnen und Schulabgänger über Ausbildungsberufe und -stellen informieren können. Durch die Anwesenheit mit einem eigenen Stand haben Sie die Möglichkeit, sich gezielt potenziellen zukünftigen Auszubildenden im persönlichen Gespräch als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

### 5.3.3 Praktikumsangebote

Mit dem Angebot, in Ihrem Unternehmen ein Praktikum zu absolvieren, ermöglichen Sie Schülerinnen und Schülern einen **Einblick in Ihre Arbeitswelt** und **unterstützen** deren **Berufsorientierung**. Ihr Unternehmen wiederum kann ein Praktikum **nutzen, um die Fähigkeiten** einzelner Jugendlicher **kennenzulernen**, was vor allem im Hinblick auf eine mögliche spätere Übernahme in eine Ausbildung vorteilhaft ist. Praktika können Ihnen somit als Entscheidungshilfe bei der Besetzung von Ausbildungsstellen dienen.

Viele Länder sehen zum Zweck der Berufsorientierung in ihren Schulgesetzen für Haupt- und Realschülerinnen und -schüler Pflichtpraktika in Betrieben vor. Diese finden im Rahmen der regulären Schulzeit statt.

Hierbei gibt es verschiedene Anforderungen inhaltlicher und zeitlicher Art, die Sie als Arbeitgeber zu erfüllen haben. Wenn Sie das **Absolvieren von Pflichtpraktika** in Ihrem Betrieb ermöglichen und praktische Fertigkeiten bzw. theoretisches Wissen vermitteln, ist eine **Entlohnung meist nicht** vorgesehen.

**Anders** sieht dies aus, wenn Sie Schülerinnen und Schüler für **Ferienjobs** gewinnen. Im Gegensatz zu Pflichtpraktika steht hier die Erbringung der Arbeitsleistung im Vordergrund, so dass – wie bei anderen Arbeitsverhältnissen auch – Ferienjobs grundsätzlich zu entgelten sind.

Weitere Informationen mit vertiefenden rechtlichen und inhaltlichen Hinweisen in Bezug auf unterschiedliche Formen von Praktika oder Ferienjobs, die Sie Jugendlichen anbieten können, finden Sie online in einem **Merkblatt** der IHK Bonn/Rhein-Sieg.

Einen Überblick über die **typischen Schritte**, die Sie bei der **Durchführung eines Praktikums** berücksichtigen sollten, bietet Ihnen die folgende **Checkliste**:

Vorgehensweise bei der Durchführung von Praktika	✓
Bestimmung der Mitarbeiter/-innen, die die Praktikantenbetreuung übernehmen sollen	<input type="checkbox"/>
Zusammenstellung eines angemessenen Aufgabenspektrums, das Aufschluss über eine Eignung der Praktikantin oder des Praktikanten für eine von Ihnen angebotene Ausbildung geben kann – ggf. in Absprache mit der Schule	<input type="checkbox"/>
Abstimmung des Zeitrahmens des Praktikums mit der Schülerin/dem Schüler und ggf. mit der Schule	<input type="checkbox"/>
Erstellung und Besprechung des Praktikumsplans mit der Schülerin/dem Schüler	<input type="checkbox"/>
Erläuterung der Verhaltensregeln und Sicherheitsbestimmungen	<input type="checkbox"/>
Konkretes Angebot der Unterstützung bzw. Aufforderung zur rechtzeitigen Nachfrage bei auftretenden Problemen oder Unsicherheit	<input type="checkbox"/>
Durchführung eines Abschlussgesprächs und ggf. Ausbildungsangebot	<input type="checkbox"/>
Ausstellung einer Praktikumsbescheinigung bzw. eines (möglichst individuell gefassten) qualitativen Praktikumszeugnisses	<input type="checkbox"/>

Das so genannte **Berufsgrundbildungsjahr (BGJ)** bietet Jugendlichen, die keine reguläre Lehrstelle gefunden haben, die Möglichkeit, das erste Ausbildungsjahr an einer Berufsschule zu absolvieren. Dabei kann gegebenenfalls auch der Realschulabschluss erworben und häufig auch ein **Betriebspraktikum** durchlaufen werden. Haben die Absolventinnen und Absolventen eines Berufsgrundbildungsjahres sich im Rahmen eines solchen Praktikums bewährt, können Sie als Unternehmen die Jugendlichen auch **direkt ins zweite Lehrjahr** übernehmen. Nähere Informationen zu dieser Thematik finden Sie auf den Internetseiten der beruflichen Schulen in Ihrer Region.

Weitere Möglichkeiten, wie Sie motivierte Schülerinnen und Schüler frühzeitig kontaktieren und von sich als Ausbildungsunternehmen überzeugen, können Sie auch der Handlungsempfehlung „Schulkooperation“ entnehmen.

### 5.3.4 Stellenanzeigen in Onlinemedien

Grundsätzlich gewinnt das Internet als Rekrutierungsmedium immer mehr an Bedeutung. Über 90 Prozent aller Jugendlichen nutzen das Internet bereits zur Suche nach Informationen über Ausbildungsberufe oder -stellen.

Im Vergleich zu Printmedien ist die **Reichweite von Online-Anzeigen größer**, da sie über Suchmaschinen gut gefunden werden und länger präsent sind. Zum anderen ist eine Online-Anzeige in der Regel günstiger,

schneller geschaltet und durch flexible Gestaltungsmöglichkeiten – zum Beispiel durch den Einsatz verschiedener **Farben**, durch eingebaute Links zu **Unternehmensvideos** oder die Nutzung **animierter Darstellungen** – gerade zur Ansprache jüngerer Zielgruppen interessant.

Wollen Sie **Internetstellenbörsen** für Ihre Ausschreibung nutzen, ist es empfehlenswert, Folgendes zu beachten:

- Da mittlerweile viele Unternehmen Online-Anzeigen schalten, ist es wichtig, solche **Begriffe** für die Beschreibung des Ausbildungsgangs zu **verwenden**, die einerseits **aussagekräftig** sind, darüber hinaus aber auch von potenziellen Auszubildenden vorzugsweise zur Suche nach Stellenangeboten genutzt werden. Dadurch können Sie sicherstellen, bei Suchanfragen schnell gefunden zu werden.
- Nutzen Sie die Stellenausschreibung, um auf die Vorteile Ihres Unternehmens aufmerksam zu machen. Dies hilft Ihnen dabei, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und verschafft Ihnen einen Vorsprung im Wettbewerb um potenzielle Auszubildende.
- Stellenangebote werden in der Regel in Ergebnislisten nach **Aktualität** sortiert. Es kann daher sinnvoll sein, Ihr Angebot nach einigen Wochen zu entfernen und es (ggf. mit marginal verändertem Wortlaut) mit angepassten Terminen neu einzustellen. Alte Anzeigen, die seit mehreren Wochen im Netz sind, wecken außerdem den Eindruck eines weniger attraktiven Ausbildungsunternehmens und -angebots.

Als **Social Media oder soziale Netzwerke** werden solche digitalen Medien und Plattformen bezeichnet, die es **Nutzerinnen und Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen**. Vor allem Schülerinnen und Schüler nutzen verstärkt und mit steigender Tendenz diese Technologien. Daher wird es zunehmend wichtiger, dass Sie sich als Unternehmen in sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter oder XING positionieren.

Empfehlenswert ist es, auch auf Ihrer **Firmenhomepage** eine **spezielle Seite für potenzielle zukünftige Auszubildende** einzurichten. Zur Erhöhung Ihrer Sichtbarkeit ist es in diesem Zusammenhang ratsam,

bereits auf der Startseite (z. B. durch einen eigenen Reiter oder Link) auf diesen Bereich aufmerksam zu machen.

Weitere Informationen zur Rekrutierung über Online-medien finden Sie auch in der Handlungsempfehlung „Online-Rekrutierung“.

### 5.3.5 JOBBÖRSE der Bundesagentur für Arbeit

Die **Bundesagentur für Arbeit** (BA) ermöglicht Ihnen als Unternehmen, Ihr Stellenangebot **kostenlos** über das deutschlandweit größte Onlineportal „**JOBBÖRSE**“ zu veröffentlichen sowie direkt nach passenden Bewerberinnen und Bewerbern zu suchen.

Auf welche Gesichtspunkte Sie bei der Einstellung Ihres Ausbildungsangebots in der JOBBÖRSE achten sollten, wird Ihnen schrittweise während Ihrer Eingabe erläutert. Zusätzlich bietet die BA Ihnen an, gemäß Ihren Vorgaben bereits eine Vorauswahl geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten zu treffen.

### 5.3.6 Stellenanzeigen in Printmedien

Die Schaltung einer Stellenanzeige in **Printmedien** wie Zeitungen oder Zeitschriften entspricht dem **klassischen Kanal** zur Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Anbetracht der in der Regel **ingeschränkten Mobilität von Jugendlichen** sowie einer **begrenzten Wahrnehmung von Tageszeitungen** durch Schülerinnen und Schüler ist diese Art der Bekanntmachung eines Ausbildungsplatzangebots aber häufig nur eingeschränkt effektiv. Da eine Anzeige in Printmedien meist mit hohen Kosten verbunden ist, sollten Sie im Vorfeld prüfen, ob bzw. in welcher Form sich dieser Rekrutierungsweg für Ihr Unternehmen tatsächlich anbietet.

Vor allem eine **Anzeige in folgenden Printmedien** könnte bei der Rekrutierung von Auszubildenden **hilfreich** sein:

- **Schülerzeitungen** von Schulen in Ihrer Nähe,
- (regionale) **Jugendmagazine**,
- (regionale) **Ausbildungsmagazine** (z. B. von Kammern).

### Berücksichtigung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes:

Für die Formulierung Ihres öffentlich bekanntgemachten Ausbildungsangebots ist das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** zu beachten, welches eine Benachteiligung einzelner Gruppen verhindern soll. Bei einem Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot können Entschädigungen und Schadensersatzleistungen fällig werden. Informationen zu den **Auswirkungen des AGG** auf die Ausbildung stellt das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) auf seinen Internetseiten zur Verfügung.

## 5.4 Bewerberauswahl

Der erste Schritt zur Bewerberauswahl ist die **Sichtung** der Bewerbungsunterlagen. **Zusätzlich zur Überprüfung der Vollständigkeit** der in der Ausschreibung geforderten Unterlagen können Sie **folgende Aspekte prüfen**:

Wünschenswerte Bestandteile und Aufmachung einer Bewerbung zukünftiger Auszubildender	✓
Sprechen Sie die Bewerbungsunterlagen an? Sind sie gut lesbar und übersichtlich?	<input type="checkbox"/>
Sind das Bewerbungsanschreiben sowie der Lebenslauf fehlerfrei, und enthalten sie je eine Unterschrift?	<input type="checkbox"/>
Ist die Bewerbung von Art und Umfang her angemessen? (Je höher die Anforderungen des jeweiligen Ausbildungsgangs an die Auszubildenden sind, desto höhere Ansprüche können Sie in der Regel auch an die Qualität der Bewerbungsunterlagen stellen.)	<input type="checkbox"/>
Sind die Anhänge vollständig und geben sie Auskunft darüber, welcher Schulabschluss wie erreicht wurde? Ist ausgewiesen, welche Noten in den relevanten Fächern erzielt wurden?	<input type="checkbox"/>
Hat die Bewerberin oder der Bewerber bereits im Vorfeld ein Praktikum mit inhaltlich relevanten Tätigkeiten absolviert und kann so bereits einschätzen, was sie oder ihn erwarten wird?	<input type="checkbox"/>
Ist die Bewerberin/der Bewerber außerhalb der Schule ehrenamtlich aktiv? Welchen Hobbies oder sonstigen Interessen geht sie/er nach?	<input type="checkbox"/>
Sind Kontaktdaten enthalten?	<input type="checkbox"/>

Nicht auf jeder Ausbildungsstelle benötigt man besondere Fähigkeiten auf dem Gebiet der schriftlichen Kommunikation. Es ist daher empfehlenswert, Bewerberinnen und Bewerber nicht aufgrund kleinerer augenscheinlicher Defizite bei der schriftlichen Bewerbung von vornherein auszusortieren.

Basierend auf der Auswertung der Unterlagen können Sie mehrere Bewerberinnen und Bewerber zur Teilnahme an weiteren Auswahlritten einladen.

## 5.5 Vorstellungsgespräch

Um die passende Bewerberin oder den passenden Bewerber auszuwählen, sollten Sie auf jeden Fall ein **Vorstellungsgespräch** führen. So können Sie sich einen **persönlichen Eindruck** von der bzw. dem Jugendlichen verschaffen, ihr bzw. sein Auftreten Ihnen gegenüber sowie das signalisierte Interesse an einer Ausbildung in Ihrem Unternehmen prüfen.

Gleichzeitig haben Sie so die Möglichkeit, die Bewerberin oder den Bewerber durch interessante Informationen auch über Ihr Unternehmen zu informieren. Können Sie hierdurch den positiven Eindruck bei den Jugendlichen verstärken, werden diese bei ihren Bekannten für Sie werben und damit für Ihre zukünftigen Ausschreibungen für eine steigende Anzahl an Bewerbungen auf die von Ihnen angebotenen Ausbildungsplätze sorgen. Die folgenden Informationen können Ihnen dabei behilflich sein, ein erfolgreiches Vorstellungsgespräch durchzuführen.

### 5.5.1 Einladung zum Vorstellungsgespräch

Nach einem ersten Eindruck durch die Bewerbungsunterlagen sollten Sie entscheiden, wie viele und welche Bewerberinnen und Bewerber Sie einladen.

Aus Gründen der Wertschätzung gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich für eine erfolgreiche (Zusammen-)Arbeit in Ihrem Unternehmen einsetzen, sowie zum Erhalt der Motivation kann es ratsam sein, die von diesen Angestellten empfohlenen Kandidatinnen und Kandidaten in jedem Fall einzuladen.

Grundsätzlich empfiehlt es sich, bei dieser Vorauswahl nicht übermäßig kritisch zu sein. Dennoch sollten Sie darauf achten, nicht zu viele Vorstellungsgespräche anzusetzen, um allzu hohen Zeit-, Personen- und Kostenaufwand zu vermeiden.

Üblicherweise werden **Einladungen** per **Post** oder zunehmend auch per **E-Mail** versandt. Zudem können Sie die Einladung zum Vorstellungsgespräch auch **telefonisch** vornehmen. Dies ermöglicht einen ersten persönlichen Eindruck von der Bewerberin oder dem Bewerber im direkten Kontakt und bietet damit ein

zusätzliches Auswahlkriterium. Die Bewerberin oder der Bewerber erhält zugleich die Möglichkeit, sofort Rückfragen zu stellen oder gegebenenfalls frühzeitig selbst eine Absage vorzunehmen und damit auch Ihnen das Verfahren zu erleichtern.

### 5.5.2 Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs

Bevor Sie mit der Planung und Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs beginnen, sollten Sie sich über ein **Bewertungssystem** sowie über die nötigen **Entscheidungsprozesse** im Klaren sein. Den Grundstein dafür haben Sie bereits im Anforderungsprofil gelegt.

Bei der Vorbereitung können Sie sich an folgendem Ablauf orientieren:

- Sind aus Ihrem Unternehmen mehrere Personen am Gespräch beteiligt, sollten Sie die **Rollen und Aufgaben** während des Gesprächs **klären**. Grundsätzlich ist es immer von Vorteil, in das Gespräch auch die Ausbildungsverantwortliche bzw. den Ausbildungsverantwortlichen einzubeziehen, die bzw. der oft am besten beurteilen kann, ob die Bewerberin oder der Bewerber die erforderlichen Potenziale mitzubringen scheint und außerdem gut ins Team passen könnte.
- Durch die **rechtzeitige Raumreservierung** und **Informierung aller Beteiligten** (teilnehmende Personen, Sekretariat, Empfang etc.) innerhalb Ihres Unternehmens können Sie Abstimmungsprobleme vermeiden.
- Zudem ist es empfehlenswert, sich einen Interviewleitfaden zur Strukturierung des Vorstellungsgesprächs zu erstellen. Dieser ergibt sich anhand der drei Phasen eines Vorstellungsgesprächs, welche im nächsten Kapitel dargestellt werden. Dieser Leitfaden erleichtert bei einheitlicher Anwendung auch die Vergleichbarkeit sämtlicher von Ihnen eingeladenen Jugendlicher. Zu beachten ist dabei allerdings, dass jedes Gespräch dennoch hinreichend individualisiert erfolgen sollte, um auf die spezifischen Besonderheiten der Kandidatin oder des Kandidaten eingehen zu können.

### 5.5.3 Durchführung des Vorstellungsgesprächs

Das **Vorstellungsgespräch** ist in der Regel der **wichtigste Teil des Auswahlprozesses** – unabhängig davon, ob auch andere zusätzliche Verfahrensschritte, zum Beispiel kleine Arbeitsproben, zum Einsatz kommen.

Nach dem Gespräch sollten Sie sich insbesondere **über folgende Eigenschaften** der Bewerberin bzw. des Bewerbers ein **Bild machen** können:

Eigenschaft	Bewertung					
	1	2	3	4	5	6
Eigeninitiative	<input type="checkbox"/>					
Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>					
Arbeitsbereitschaft	<input type="checkbox"/>					
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>					
Problemlöseverhalten	<input type="checkbox"/>					
Selbstständigkeit	<input type="checkbox"/>					
Kommunikatives Vermögen	<input type="checkbox"/>					
...	<input type="checkbox"/>					

1: positiv; 6: negativ

Quelle: in Anlehnung an IHK Potsdam, o. J., **Die richtige Auszubildendenauswahl**

Der **Ablauf** des Vorstellungsgesprächs sollte **drei größere Phasen** umfassen:

#### Phase 1: Begrüßung und Einleitung des Gesprächs

In dieser Phase sollten Sie versuchen, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und die Anspannung zu mindern.

- **Begrüßung** der Bewerberin oder des Bewerbers, Small Talk (Fragen nach der Anreise, direkte Ansprache etwaiger Aufregung und Beruhigung), Dank für das Kommen, Angebot von Getränken
- **Vorstellung** der Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer sowie kurze Beschreibung des Gesprächsverlaufs

#### Phase 2: Das inhaltliche Gespräch

Hier geht es darum, die Kandidatin oder den Kandidaten besser kennenzulernen, um **Informationen zu gewinnen**, auf deren Grundlage Sie die von Ihnen für

relevant gehaltenen **Kriterien** bewerten können: Eine Selbstvorstellung der Kandidatin oder des Kandidaten bzw. die Beschreibung des eigenen Lebenslaufs und der persönlichen Situation gibt Ihnen die Möglichkeit, sich einen ersten Eindruck über das Interessensspektrum der Bewerberin bzw. des Bewerbers zu verschaffen. Zudem können Sie die Eignung auf Grundlage der schulischen Leistung und praktischen Fähigkeiten hier überprüfen.

Danach bietet es sich an, Ihr Unternehmen ins Blickfeld zu nehmen. Dabei können Sie direkt **prüfen, wie weit** die Bewerberin bzw. der Bewerber sich bereits im Vorfeld **über Ihr Unternehmen informiert** hat und daraus Rückschlüsse auf das wirkliche Interesse an einer Ausbildung bei Ihnen ziehen.

Folgende Fragen können dafür beispielsweise hilfreich sein:

- „Was wissen Sie bereits über unser Unternehmen?“
- „Wie und wo haben Sie sich über unser Unternehmen informiert?“
- „Was hat Sie dazu veranlasst, sich für diesen Ausbildungsberuf zu entscheiden?“
- „Warum wollen Sie diese Ausbildung in unserem Unternehmen absolvieren?“

Quelle: vgl. IHK Potsdam, o. J., **Die richtige Auszubildendenauswahl**

Da sich der bisherige berufliche Lebensweg der Jugendlichen in der Regel auf die Schule und gegebenenfalls einige Praktika beschränken wird, sollten Sie die Schwerpunkte Ihrer weiteren Fragen bei folgenden Themen setzen:

### Fragen zur Schulzeit

Zwar haben Schulnoten nur eine begrenzte Aussagekraft im Hinblick auf die zu erwartende Leistungsfähigkeit der potenziellen Auszubildenden. Dennoch können Sie mit Fragen zur Entwicklung von Noten, verknüpft mit den Anforderungen der Ausbildung, **Erkenntnisse** z. B. über das **Kommunikationsvermögen** oder das **Problemlöseverhalten** gewinnen:

- „Worauf führen Sie die Verbesserung Ihrer Noten im letzten Halbjahr zurück?“
- „Worauf führen Sie die Verschlechterung Ihrer Leistung im Fach X zurück?“
- „Sie wissen bestimmt, dass Sie in der Ausbildung bei uns viel mit Zahlen zu tun haben werden. In der Schule scheint Mathematik aber nicht Ihr stärkstes Fach gewesen zu sein. Was hat Sie veranlasst, sich dennoch für eine Ausbildung bei uns zu bewerben?“

Quelle: vgl. IHK Potsdam, o. J., **Die richtige Auszubildendenauswahl**

### Fragen zu Praktika

Hat die Bewerberin oder der Bewerber bereits ein Unternehmenspraktikum in einem zur Ausbildung passenden Tätigkeitsbereich absolviert, können Sie mit einigen Fragen hierzu zum Beispiel **Informationen zu den Motiven**, sich gerade bei Ihnen für die konkrete Ausbildung zu bewerben, und möglicherweise auch zur zu erwartenden **Loyalität** Ihrem Unternehmen gegenüber erhalten:

- „Wie ich sehe, haben Sie bereits im Unternehmen X sehr erfolgreich ein Praktikum absolviert.“ Was hat Ihnen dort besonders gefallen?“
- „Gab es auch Aufgaben(-bereiche), die Ihnen nicht so gelegen haben? Welche?“
- „Was hat Sie bewogen, das Praktikum gerade bei Firma X zu machen?“
- „Aus welchen Gründen haben Sie sich gerade bei uns beworben (und nicht beim Unternehmen X)?“

Quelle: in Anlehnung an IHK Potsdam, o. J., **Die richtige Auszubildendenauswahl**

### Persönliche Fragen

**Fragen**, die den **Persönlichkeitsbereich** Ihrer Bewerberinnen und Bewerber **berühren**, sollten Sie **sorgfältig auswählen**. Die Bitte um **Informationen**, die auf Bildung, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten etc. gerichtet sind und somit darauf abzielen, ein **vollständiges Bild** im Hinblick auf die zu erwartende **Ausbildungs-/Arbeitsleistung** und Integration in Ihren Betriebsablauf zu erhalten, ist stets **zulässig**. Möglich ist es auch, nach Beziehungen zur und die Unterstützung durch die Familie oder nach Freizeitinteressen zu fragen.

Generell **unzulässig** hingegen sind in der Regel Fragen nach bestehenden Schwangerschaften, Heiratsplänen, Kinderwunsch etc.

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, einige **organisatorische Rahmenbedingungen** abzufragen – beispielsweise die Möglichkeit der Bewerberin bzw. des Bewerbers, Ihr Unternehmen oder die Berufsschule selbstständig zu erreichen, sofern noch kein Führerschein oder Auto zur Verfügung stehen.

- „Worin sehen Sie Ihre Stärken/Schwächen?“
- „(Wie) werden Sie von Ihren Eltern bei der Berufswahl und Bewerbung unterstützt?“
- „Was sagen Ihre Bekannten zu Ihrem Berufswunsch?“
- „Welche Hobbys/Freizeitinteressen haben Sie? Treiben Sie Sport? Engagieren Sie sich in einem Verein o. ä.?“
- „Steht Ihnen ein eigener Computer zur Verfügung?“
- „Wie gelangen Sie in Zukunft zu Ihrem Ausbildungsbetrieb?“

Quelle: in Anlehnung an IHK Potsdam, o. J., **Die richtige Auszubildendenauswahl**

Der Abschluss dieser Phase könnte durch eine Frage nach den Vorstellungen über die weitere berufliche und persönliche Entwicklung im Anschluss an die Ausbildung eingeleitet werden.

### Phase 3: Abschluss des Gesprächs

Haben Sie sich ein umfassendes Bild von Ihrer Kandidatin oder Ihrem Kandidaten gemacht, können Sie das Gespräch ausklingen lassen:

#### Fragen der Bewerberin bzw. des Bewerbers

Üblich ist es, der Bewerberin bzw. dem Bewerber die Möglichkeit einzuräumen, selbst noch eigene Fragen zu stellen. An der Art der Fragen können Sie oft erkennen, inwiefern sie oder er sich inhaltlich im Vorfeld bereits mit Rahmenbedingungen der Ausbildung und Ihrem Unternehmen beschäftigt hat.

#### Hinweise zu den Ausbildungskonditionen

Werden seitens der Bewerberin oder des Bewerbers die Ausbildungskonditionen nicht angesprochen, sollten Sie anschließend selbst noch insbesondere folgende Themen erläutern:

- Gesamtdauer und Ablauf der Ausbildung,
- Abteilungen, deren Durchlaufen geplant ist,
- Zeiten des Berufsschulbesuchs, Lage der Schule,
- finanzielle Aspekte.

#### Verabschiedung

Im Zuge einer **Erläuterung** des **weiteren** zeitlichen und inhaltlichen **Ablaufs** des Auswahlprozesses können Sie sich dankend verabschieden.

### 5.6 Weitere Verfahren der Personalauswahl

Das **Einstellungsgespräch** ist das **am häufigsten** angewandte Verfahren für die Auswahl von Auszubildenden.

Um sich nicht ausschließlich auf die Eindrücke aus einem Vorstellungsgespräch verlassen zu müssen, setzen einige Unternehmen **zusätzlich weitere Verfahren** ein, um die passende Person aus dem Bewerberpool

herauszufiltern. Für die Auswahl zukünftiger **Auszubildender** bietet sich hier am ehesten an, **kleinere Arbeitsproben/Tests** – zum Beispiel zur Überprüfung handwerklicher Geschicklichkeit – erstellen zu lassen bzw. durchzuführen.

## 5.7 Ausbildungsplatzangebot

Nach Abschluss des Auswahlverfahrens gilt es, die **Entscheidung** zu treffen, welcher Kandidatin bzw. welchem Kandidaten Sie ein Stellenangebot unterbreiten wollen und auf welche Weise dies geschehen soll.

### 5.7.1 Entscheidungsfindung

Ihre **Entscheidung** sollten Sie möglichst **schnell** nach Beendigung des Auswahlprozesses fällen. Zum einen sind dadurch Erinnerungen aus dem Auswahlprozess noch präsent, zum anderen können Sie vermeiden, dass Bewerberinnen und Bewerber mangels Ihrer Rückmeldung anderswo eine Ausbildungsstelle annehmen. Bei der Entscheidung ist es empfehlenswert, noch einmal alle Stufen des Bewerbungsprozesses zu analysieren. Das Anschreiben, die bisherigen Leistungen, das Engagement und das Vorstellungsgespräch (gegebenenfalls einschließlich weiterer Arbeitsproben oder Tests) ergeben zusammen ein mehrperspektivisches Bild von der Bewerberin oder dem Bewerber.

### 5.7.2 Zusage

Haben Sie eine passende Bewerberin oder einen passenden Bewerber ausgesucht, steht es an, dieser oder diesem den Ausbildungsplatz offiziell anzubieten. **Meist** geschieht dies heutzutage zunächst auf **telefonischem Weg**. Dies hat den Vorteil, dass Sie sofort eine direkte Rückmeldung der Bewerberin oder des Bewerbers bekommen und nicht zusätzlich auf die schriftliche Rückmeldung warten müssen. Außerdem können Sie bestimmte Punkte, die möglicherweise im Vorfeld offen geblieben waren, direkt klären und gegebenenfalls sofort in den Ausbildungsvertrag aufnehmen.

### 5.7.3 Absagen

Nach Unterzeichnung des Arbeitsvertrags sollten Sie **zeitnah** allen Kandidatinnen und Kandidaten, für die Sie sich nicht entschieden haben, eine **Absage** zukommen lassen, damit diese sich anderweitig orientieren können. Zwar ist es aufgrund knapper Ressourcen nicht immer möglich, völlig individualisierte Absageschreiben zu verfassen, dennoch sollten Sie Standardformulierungen vermeiden, um dem Aufwand der Bewerberinnen und Bewerber Wertschätzung entgegenzubringen. Jedes Schreiben sagt etwas über Sie als Arbeitgeber aus. Nutzen Sie daher auch hier die Chance, ein positives Arbeitgeberbild zu zeichnen.

## 6. Erfolgsmessung

Inwieweit sich eine systematische Befassung mit Rekrutierungs- und Auswahlstrategien zu einer Optimierung der Besetzung von Ausbildungsstellen in Ihrem Unternehmen lohnt, können Sie durch folgende Mechanismen überprüfen:

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Stärkung der Personalgewinnung	→ Entwicklung der Anzahl eingehender Bewerbungen sowie der besetzten Ausbildungsstellen → Entwicklung der Verbleibszahlen der Jugendlichen nach Abschluss der Ausbildung
Erhöhung der Passgenauigkeit Ihrer Auszubildenden	→ Entwicklung der Qualität der eingehenden Bewerbungen → Entwicklung der Zahl der Ausbildungsabbrüche und der Fehlzeiten → Entwicklung der Abschlussnoten und der Zahl Ihrer Übernahmeangebote
Steigerung der Rekrutierungseffizienz	→ Verringerung des Zeitraums zwischen Ausschreibung und Ausbildungsplatzbesetzung → Verringerung des Zeitraums, in dem ein Ausbildungsplatz unbesetzt bleibt

## 7. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Nähere Informationen, wie Sie Ihren **Bedarf** an qualifizierten **Nachwuchskräften** beziffern können, finden Sie in der Handlungsempfehlung „**Personalbedarfsplanung**“.

Weitere Anregungen, welche **Möglichkeiten** sich über den Aufbau bzw. die Pflege einer **Schulkooperation** bieten, geeignete **Jugendliche** für eine Ausbildung zu **finden**, können Sie der gleichnamigen Handlungsempfehlung entnehmen.

Hinweise zum **Ablauf** einer **dualen Berufsausbildung** und zu Aspekten, die in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen sind, gibt Ihnen die Handlungsempfehlung „**Duale Berufsausbildung**“.

## 8. Praxistipps

### Muster für eine Einladung zum Vorstellungsgespräch

#### Ihre Bewerbung vom ... für eine Ausbildung zur/zum ...

Sehr geehrte(r) Frau/Herr (Name),

vielen Dank für Ihre Bewerbung um einen Ausbildungsplatz zur/zum.... Wir würden uns gern ein persönliches Bild von Ihnen machen und möchten Sie daher zu einem Vorstellungsgespräch am ... um ... in ... einladen. Ihr Gesprächspartner wird Herr/ Frau ... (Funktion) sein.

Bitte melden Sie bei Frau/Herr... (Funktion) unter der Telefonnummer..., ob Sie den Termin wahrnehmen können.

Mit freundlichen Grüßen

Quelle: in Anlehnung an VDMA (2010)

## 9. Weiterführende Informationen

### Links

- <http://www.bmbf.de/de/544.php>  
Homepage des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit zahlreichen Informationen, Hinweisen und Studien zur Ausbildung
- <http://www.bibb.de/de/26171.htm>  
Internetseite des Bundesinstituts für Berufsbildung mit (Hintergrund-)Informationen zu Ausbildungsberufen, -dauer und -inhalten, Umsetzungshilfen und Praxistipps
- <http://www.dgfp.de/wissen/magazin/leseproben/mitarbeiterempfehlungen-als-rekrutierungsinstrument-874>  
Seite der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. mit Hinweisen zu Mitarbeiterempfehlungen als Rekrutierungsmaßnahme

### Literatur

- **IHK Bonn/Rhein-Sieg (Hrsg.) (2009):** Praktika – was Arbeitgeber wissen müssen  
[http://www.ihk-bonn.de/fileadmin/dokumente/Downloads/Ausbildung/Sonstiges/Merkblatt\\_Praktikum.pdf](http://www.ihk-bonn.de/fileadmin/dokumente/Downloads/Ausbildung/Sonstiges/Merkblatt_Praktikum.pdf) (Stand 17.10.2012)
- **IHK Potsdam (Hrsg.) (o. J.):** Die richtige Auszubildendenauswahl – Leitfaden für ein Bewerbungsgespräch mit Ausbildungsplatzbewerbern  
<http://www.potsdam.ihk24.de/linkableblob/1068306/2./data/Azubiwahl-data.pdf;jsessionid=589141F7779340C0D07356CD51C29878.repl1> (Stand 17.10.2012)
- **Dietz, M./Röttger, Ch./Szameitat, J. (2011):** Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte, IAB-Kurzbericht 26/2011, Nürnberg  
<http://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k111214n12> (Stand 17.10.2012)
- **Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) (Hrsg.) (2010):** matchING-Box – Ingenieure finden, binden und entwickeln

