

# JOB:

## Job Orientation – Better fit



# Handbuch für Recruiting und Onboarding



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Dieses Projekt wird mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.  
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Ver-  
fasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin ent-  
haltenen Angaben



Manual for recruiting and  
onboarding ©2025/2026  
by Job Orientation – Better  
fit Consortium is licenced  
under CC BY-SA 4.0

# Inhalt

<b>Ziel und Anwendungsbereich des Handbuchs</b>	<b>3</b>
Personalbeschaffung für die Zukunft im Bauwesen: vorausschauende Rekrutierung	4
Warum reicht traditionelles Recruiting heute nicht mehr?	4
<b>Zukunftsorientierte Personalbeschaffung im Bauwesen</b>	<b>5</b>
Neue Trends in der Personalbeschaffung im Bauwesen	6
<b>Anforderungen der Unternehmen</b>	<b>7</b>
Vergleich von Anforderungen mit Fähigkeiten und Kompetenzen –	
Allgemeine Empfehlungen für Unternehmen	7
Wichtige Kompetenzen für das Bauwesen	8
Methodik zum Matching von Kompetenzen mit Unternehmensanforderungen	12
Empfehlungen für Vorstellungsgespräche	13
<b>Recruiting Instrumente</b>	<b>16</b>
Der Einsatz digitaler Instrumente (soziale Medien, Websites, Jobplattformen)	16
Zukunft gestalten: Talente durch Ausbildung, Erfahrung und Inspiration durch Gleichaltrige gewinnen	19
Öffentliche und private Vermittlung	21
Anpassung der Rekrutierungsinstrumente an das einzelne Unternehmen	22
Vermittlung Ihrer Arbeitgebermarke	23
<b>Onboarding</b>	<b>24</b>
Preboarding	26
Orientierungsphase	28
Integrationsphase	29
Feedbackgespräche im Onboarding-Prozess: Einige Regeln und Tipps	30
Maßnahmen zur Unterstützung der Integration	31
Mitarbeiterbindung	33
<b>Schlussbemerkung</b>	<b>34</b>
Über das Projekt	35
Projektkonsortium	35
<b>Anhang 1</b>	<b>36</b>
Anhang 1 Checkliste Onboarding	36
Anhang 2 Vorlage für ein internes Bewertungsformular für Mitarbeiter	40
Anhang 3 Lern- und Testplattformen	41
<b>Quellenangaben</b>	<b>42</b>



# Ziel und Anwendungsbereich des Handbuchs

Dieses Handbuch dient als umfassender Leitfaden mit dem Ziel, praktische Methoden und Materialien vorzustellen, die Betriebe, insbesondere aus dem Bausektor aber auch aus anderen Branchen, leicht umsetzen können und die sie dabei unterstützen, Rekrutierung und Bindung von Talenten zu verbessern. In dem die Übereinstimmung – das sog. Matching – zwischen den beruflichen Interessen der Bewerber und den tatsächlichen Anforderungen und Erwartungen der Unternehmen optimiert wird, können Ausbildungsabbrüche bzw. Kündigungen verhindert werden. Das ist letztendlich das Ziel. Das Handbuch konzentriert sich auf die Entwicklung einer kohärenten Strategie. Dabei wird auch berücksichtigt, dass die Personalbeschaffung in der technischen Bauindustrie aufgrund der Digitalisierung, einer wachsenden Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit und sich verändernden Vorschriften einen tiefgreifenden Wandel durchläuft. Noch ein Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Das Handbuch ist nach den wichtigsten Phasen der sogenannten "Candidate Journey" gegliedert und enthält die folgenden wesentlichen Inhalte:

## I. Zukunftsorientierte Recruiting-Strategien

In diesem Abschnitt wird zukunftsorientiertes Recruiting definiert und auf neue Trends im Bausektor eingegangen. Es werden Strategien skizziert, die notwendig sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben, wie z. B. die Analyse von Beschäftigungstrends, das Erfassen neuer Kompetenzen (wie BIM-Spezialisten oder Drohnenpiloten) und die Fokussierung auf Employer Branding.

## II. Matching von Anforderungen und Kompetenzen

In diesem zentralen Teil des Berichts wird eine Methodik zur Bewertung der vorhandenen Fähigkeiten und Interessen von Bewerbern beschrieben, um eine Übereinstimmung mit den Anforderungen des jeweiligen Unternehmens sicherzustellen und potenzielle Qualifikationslücken aufzuzeigen:

- Schlüsselanforderungen: Identifizierung der wesentlichen Kompetenzen, die von Bauunternehmen gefordert werden.
- Bewertungsinstrumente: Vorstellung hilfreicher Methoden, die aus Potenzialanalysekonzepten adaptiert wurden, wie z. B. Arbeitsproben, Probearbeiten, Fachgespräche, Fallstudien, Rollenspiele und leicht zugängliche Online-Bewertungstests (für Mathematik, Sprache oder Sicherheitswissen), um Stärken und Schulungsbedarf zu identifizieren.
- Vorstellungsgespräche: Empfehlungen für strukturierte Vorstellungsgespräche



### III. Recruiting Instrumente

Dieser Abschnitt stellt eine Vielzahl nützlicher Rekrutierungsmaßnahmen vor. Es geht darum, die „richtigen“ Kandidaten anzusprechen, wobei der Schwerpunkt darauf liegt, die Vielfalt der Online und Offline Möglichkeiten darzustellen.

### IV. Preboarding und Onboarding

Dieser Abschnitt konzentriert sich auf den systematischen Integrationsprozess, um eine langfristige Loyalität des Mitarbeiters zu gewährleisten sowie Mitarbeitermotivation und Produktivität zu steigern. Ebenso sollen Problemen wie enttäuschten Erwartungen oder auch unklaren Rollen entgegengewirkt werden, die zu vorzeitigen Kündigungen führen können.

## Personalbeschaffung für die Zukunft im Bauwesen: vorausschauende Rekrutierung

In der Bauindustrie, die traditionell auf manuellen und technischen Fähigkeiten basiert, befindet sich die Personalbeschaffung in einem tiefgreifenden Wandel. Umweltprobleme,

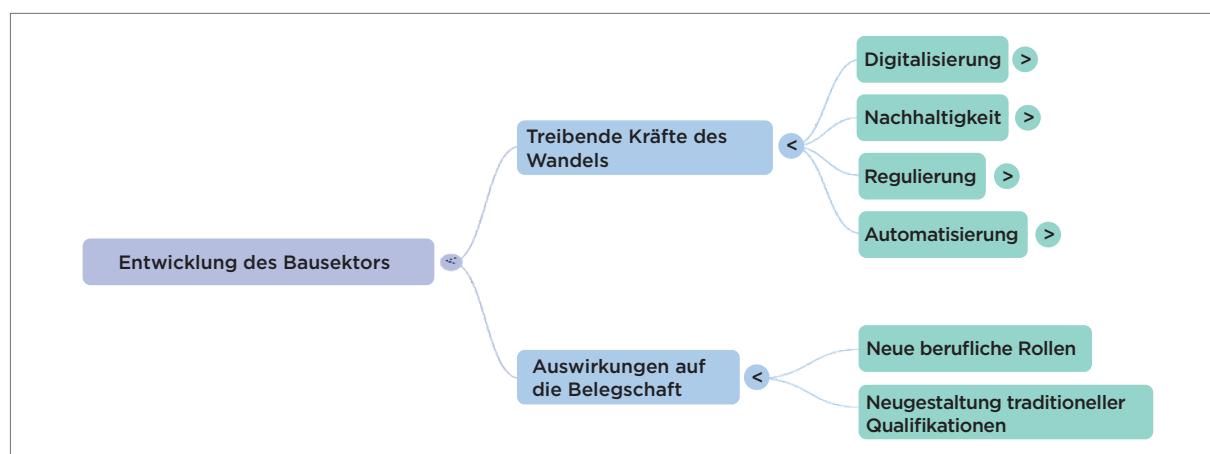
technologische Innovationen und sich wandelnde Vorschriften erfordern eine neue Denkweise: **Es reicht nicht mehr aus, die heutigen Stellen zu besetzen; Unternehmen müssen die Bedürfnisse von morgen vorhersehen.**

Es ist klar, dass sich die Rekrutierungsstrategien von großen Unternehmen und kleinen Betrieben erheblich unterscheiden. Diese Unterschiede sind durch die Organisationsstruktur, die verfügbaren Ressourcen und die strategischen Ziele bedingt. Während große Unternehmen oft auf strukturierte, technologiegestützte Prozesse setzen, bevorzugen kleine Betriebe eher persönliche und flexible Ansätze.

## Warum reicht traditionelles Recruiting heute nicht mehr?

Der Bausektor entwickelt sich rasant weiter. Die Faktoren dafür sind:

- Digitalisierung der Baustellen (BIM, Drohnen, IoT-Sensoren)
- Neue nachhaltige Materialien und umweltfreundliche Bautechniken





- Strengere Umwelt- und Sicherheitsvorschriften
- Automatisierung und Robotik für repetitive oder gefährliche Aufgaben

Diese Trends schaffen neue berufliche Rollen und verändern die für traditionelle Berufe erforderlichen Fähigkeiten.

## Zukunftsorientierte Personalbeschaffung im Bauwesen

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten Bauunternehmen einen proaktiven Ansatz verfolgen, der auf folgenden Punkten basiert:

### 1. Analyse der Beschäftigungstrends

- Branchenanalysen recherchieren
- Neu entstehende Qualifikationen erfassen (z. B. BIM-Spezialisten, Umwelttechniker, Drohnenpiloten)

### 2. Bei innovativen Lösungen auf dem Laufenden bleiben

- Nutzung kollaborativer Plattformen für das Projektmanagement
- Einsatz von Sicherheitstools auf der Baustelle

### 3. Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen

- Partnerschaften mit Berufsschulen, technischen Schulen, Berufsschulzentren, Bauakademien
- Zur Qualifizierung der Belegschaft Weiterbildungsprogramme anbieten

### 4. Employer Branding und Gewinnung von Talenten

- Förderung einer innovativen und nachhaltigen Unternehmenskultur
- Möglichkeiten zur Entwicklung und Spezialisierung hervorheben

### 5. Abstimmen mit der Geschäftsstrategie

Zukunftsorientierte Personalbeschaffung im Bauwesen muss in die langfristige Vision des Unternehmens integriert werden. Wichtige Fragen, sind:

- Welche Fähigkeiten sind für nachhaltiges und sicheres Bauen unerlässlich?
- Wie können wir junge Talente für eine Branche gewinnen, die oft als traditionell angesehen wird?
- Welche Investitionen in Ausbildung und Technologie sind heute erforderlich, um morgen wettbewerbsfähig zu bleiben?



## Neue Trends in der Personalbeschaffung im Bauwesen

Was die Gewinnung und Bindung von Fachkräften angeht, befindet sich der Bausektor in einem tiefgreifenden Wandel. Angesichts des zunehmenden Arbeitskräftemangels und der alternden Belegschaft müssen Unternehmen ihre Rekrutierungsstrategien überdenken, um wettbewerbsfähig und zukunftsfähig zu bleiben.

Eine der bedeutendsten Veränderungen ist der vermehrte Einsatz von Technologie sowohl im Rekrutierungsprozess als auch auf der Baustelle. Unternehmen können KI-gestützte Plattformen nutzen, um die Personalbeschaffung zu optimieren, Kandidaten effektiver zu matchen und so die Zeit bis zur Einstellung zu verkürzen. Gleichzeitig sind Positionen, die digitale Kompetenzen erfordern – wie BIM-Spezialisten (Building Information Modeling), Drohnenpiloten und Bau-Tech-Manager – sehr gefragt.

Technologiegestützte Plattformen, Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion, kompetenzbasierte Einstellungsverfahren und die Fokussierung auf Employer Branding haben die Art und Weise revolutioniert, wie (Bau)unternehmen Talente gewinnen und binden. Das Nutzen dieser Fortschritte ist für Unternehmen unerlässlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben, sich an veränderte Anforderungen anzupassen und starke, dynamische Teams aufzubauen, die in der Lage sind, Innovation und Erfolg in der modernen Baubranche voranzutreiben.

Um **jüngere Generationen anzusprechen**, sollten Unternehmen soziale Medien, kurze Videointhalte und Job-Plattformen nutzen. Diese Tools heben den modernen, technologiegetriebenen Charakter der Bauindustrie effektiv hervor und tragen gleichzeitig dazu bei, veraltete Stereotypen abzubauen. Zahlreiche Unternehmen investieren in Ausbildungsprogramme, berufliche Partnerschaften und betriebliche Weiterbildung, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Diese Initiativen tragen dazu bei, einen Pool an qualifizierten Arbeitskräften aufzubauen und jungen Menschen einen klaren, Weg in eine stabile Karriere zu bieten.

Vielfalt und Inklusion werden zu zentralen Elementen der Rekrutierungsstrategien. Unternehmen sollten sich aktiv darum bemühen, mehr Frauen und unterrepräsentierte Gruppen für die Handwerksberufe zu gewinnen. Eine vielfältigere Belegschaft bringt neue Perspektiven mit sich und hilft, wichtige Positionen zu besetzen.

Außerdem wird zunehmend Wert auf die Erfahrung der Bewerber im Rahmen des Bewerbungsprozesses gelegt. Von schnelleren Bewerbungsprozessen über personalisierte Kommunikation bis hin zu klaren Karrierewegen – (Bau)unternehmen behandeln Arbeitssuchende zunehmend wie Kunden.



# Anforderungen der Unternehmen

Unternehmen verlangen von ihren Mitarbeitern **manuelle Fertigkeiten und berufsspezifische Kompetenzen**, z. B. die Fähigkeit, Werkzeuge, Maschinen und Geräte korrekt und sicher zu bedienen. Ein weiterer berufsbezogener Aspekt sind **technische Fertigkeiten**. Der deutsche Rahmenlehrplan für die berufliche Ausbildung in den Bauberufen sieht vor, dass der Umgang mit digitalen Medien unter Berücksichtigung der Vorschriften zum Datenschutz und zur Datensicherheit als übergreifende Kompetenz erworben werden muss.

Auch **körperliche Fitness und Ausdauer** sind wichtig, um beispielsweise schwere Materialien wie Ziegelsteine heben oder Abbruch- und Stemmarbeiten ordnungsgemäß ausführen zu können.

Um auf Baustellen fachgerecht und sicher arbeiten zu können, müssen Auszubildende und Facharbeiter über gute Kenntnisse der jeweiligen Landessprache verfügen.

Dies ist umso wichtiger, da **Teamarbeit** zu den Soft Skills gehört, die als wichtig angesehen werden. Darüber hinaus erwarten Unternehmen **Arbeitsbereitschaft und Lernbereitschaft**. Weitere wichtige Soft Skills sind **Zuverlässigkeit und Flexibilität**, beispielsweise die Fähigkeit, sich bei wechselnden Baustellen ständig an veränderte Arbeitsbedingungen anzupassen. Ebenso sind den Unternehmen Genauigkeit und Eigeninitiative wichtig.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass handwerkliches Geschick und berufsspezifische Kompetenzen in Verbindung mit körperlicher Fitness und Ausdauer erforderlich sind, um den Beruf ordnungsgemäß ausüben zu können. Darüber hinaus verlangen die Unternehmen gute Kenntnisse der Landessprache sowie Arbeitsbereitschaft, Lernbereitschaft, Flexibilität, Zuverlässigkeit und Teamfähigkeit.

## Vergleich von Anforderungen mit Fähigkeiten und Kompetenzen – Allgemeine Empfehlungen für Unternehmen

Es ist empfehlenswert, die Stellenbeschreibung in zwei Teile zu gliedern, um zum einen die grundlegenden Anforderungen sowie eine gesonderte Beschreibung des „idealen Kandidaten“ darzustellen.

Auf diese Weise können Bewerber besser einschätzen, ob sie sowohl den fachlichen Anforderungen der Stelle als auch der Unternehmenskultur entsprechen. Zu diesem Zweck können Unternehmen auch auf die erforderlichen allgemeinen Kompetenzen verweisen, z. B. räumliches Vorstellungsvermögen und Teamfähigkeit, sodass insbesondere auch Schüler direkt herausfinden können, ob sie gut zu der Ausbildungsstelle passen.



Da es zahlreiche Fähigkeiten und Kompetenzen gibt, wird Unternehmen empfohlen, die wichtigste Kompetenz herauszustellen, die sie bei einem Bewerber suchen. Die individuellen Schlüsselfaktoren der Unternehmen für eine Anstellung (in technischer Hinsicht) oder die Eingliederung in das Team (Soft Skills) sollten in die Stellenbeschreibungen und/oder in Bezug auf Auszubildende in ihr Engagement an Schulen integriert werden. Angesichts des demografischen Wandels und eines kleineren Bewerberpools finden viele Unternehmen nur dann geeignete Mitarbeiter, wenn sie nicht-typische Standards, Dokumente oder Nachweise akzeptieren. Die Erfahrung zeigt, dass sich die Bereitschaft zur Veränderung, insbesondere in Bezug auf veraltete Anforderungen an ein Arbeitsverhältnis, auszahlt. Offenheit gegenüber unkonventionellen Zielgruppen, die Unternehmen je nach Bedarf am Arbeitsplatz schulen können, zahlt sich oft in Form einer langfristigen Mitarbeiterbindung aus.

## Wichtige Kompetenzen für das Bauwesen

Die folgenden Instrumente dienen dazu, Stärken und Trainingsbedarf zu ermitteln. Dies gilt für verschiedene Zielgruppen, beispielsweise für die Validierung nicht formal erworbener Kompetenzen bei Personen mit Berufserfahrung sowie für junge Menschen ohne vorherige berufliche Ausbildung. Unternehmen können die Instrumente an ihre individuellen Bedürfnisse und gewünschten Zielgruppen anpassen.

### Arbeitsprobe

Eine Arbeitsprobe kann zur Ermittlung (erster) beruflicher Fähigkeiten genutzt werden. Dabei handelt es sich in der Regel um kleine praktische oder überwiegend manuelle Tätigkeiten, wie z. B. Fertigungs- oder Reparaturarbeiten, die relativ schnell durchgeführt werden können. Die Bewerber können zeigen, dass sie ihre Aufgaben planmäßig und strukturiert ausführen, sie professionell erledigen und anschließend über ihre Arbeit reflektieren. Weitere Kenntnisse, wie z. B. die Einhaltung von Sicherheitsstandards, können ebenfalls bewertet werden.

### Probearbeit / Schnuppertag(e)

Während des Probearbeitens arbeitet der Bewerber einen oder mehrere Tage im Unternehmen und wird dabei eng begleitet. Auf diese Weise kann das Unternehmen technische, berufsbezogene Kompetenzen und manuelle Fähigkeiten sowie die Teamfähigkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit des Bewerbers kennenlernen. Aus versicherungstechnischen Gründen wird empfohlen, die Probezeit durch einen Praktikumsvertrag oder andere Versicherungsformen abzusichern.

### Technische Diskussion

Eine technische Diskussion kann während der Ausführung einer bestimmten Aufgabe oder eines Vorstellungsgesprächs durchgeführt werden, um zu beurteilen, welche Entscheidungen getroffen werden und warum. Der Interviewer kann die Handlungen des Bewerbers während jedes Arbeitsschritts genauestens unter die Lupe nehmen und nach Begründungen und Grundkenntnissen fra-



gen. Während einer technischen Diskussion können die Teilnehmer auch einen hypothetischen Fall anhand von verbalen Beschreibungen oder Materialien (z. B. Diagramme, Fotos, Zeichnungen) behandeln, die vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

### **Rollenspiel/simuliertes Gespräch**

Ein Rollenspiel dient in erster Linie der Beurteilung der Kommunikationsfähigkeiten, aber auch der Flexibilität, sich schnell an neue Situationen anzupassen. In einem Rollenspiel wird der Bewerber in eine simulierte Situation versetzt, in der er beispielsweise einen Kunden beraten oder Arbeitsabläufe erklären muss. Je nach Gestaltung einer solchen Simulation, idealerweise einer Simulation mit Praxisbezug, können Unternehmen auch Kenntnisse, z. B. über Sicherheitsvorschriften, und kognitive Fähigkeiten beurteilen.

### **Fallstudien**

In einer Fallstudie erhält der Kandidat realistische Materialien wie Unterlagen oder Arbeitsmittel und eine Beschreibung des Verhaltens von Menschen am Arbeitsplatz. Der Kandidat wird gebeten, anhand dieser Informationen eine Lösungsstrategie und/oder Ansätze zu entwickeln und zu erläutern. Der Kandidat kann das Ergebnis seiner Arbeit auf verschiedene Weise präsentieren, entweder schriftlich (z. B. technische Zeichnungen oder Berechnungen) oder durch Präsentation der Ergebnisse (z. B. mündliche Erläuterungen zu Berechnungen, Zeichnungen oder gefertigten Werkstücken).

### **Präsentation**

Unternehmen können Kandidaten bitten, frühere Arbeitsergebnisse vorzustellen, z. B.

Werkstücke. Bei Ausbildungsplatzsuchenden bieten sich Präsentationen aus ihrer Schulzeit an. Alternativ können Bewerber auch gebeten werden, frühere Praktika vorzustellen. Die Kandidaten sollten die Planung und Umsetzung ihrer Leistungen und beruflichen Erfahrungen rückblickend beschreiben und bewerten.

### **Online-Bewertungstests**

Unternehmen können digitale Tools einsetzen, um die Kenntnisse, Fähigkeiten und das Verhalten ihrer Kandidaten zu bewerten. Diese Tests ermöglichen eine personalisierte, in Echtzeit durchführbare und skalierbare Bewertung, beispielsweise Online-Quizze, adaptive Tests, virtuelle Simulationen und KI-basiertes Feedback. Unternehmen sollten jedoch bedenken, dass nicht alle Menschen Zugang zu zuverlässiger Technik und Internet haben, was zu Bedenken hinsichtlich Fairness und Zuverlässigkeit führen könnte. Sofortiges Feedback unterstützt jedoch zeitnahe Verbesserungen und ermöglicht die Bewertung praktischer Fähigkeiten.

Dies gilt für verschiedene kostenlose Online-Plattformen, mit denen mathematische Fähigkeiten in Echtzeit getestet werden können. Beispielsweise bieten die Lernplattformen Khan Academy und Numbas frei zugängliche Aufgaben zum Berechnen von Flächen und Mengen, mit denen Bauunternehmen erste für die Branche relevante anwendungsbezogene mathematische Kenntnisse prüfen können. Das gilt auch für den kostenlosen Azubitest. Mehrere der 15 Fragen befassen sich mit dem Berechnen von Mengen und mit Grundrechenarten. Es gibt auch niedrigschwellige Online-Tests für weitere Anforderungen: So umfasst der Test zu räumlichem



Denken auf [www.123test.com](http://www.123test.com) 10 Fragen. Der Test von Psychology Today, in dem es ebenfalls um räumliches Vorstellungsvermögen geht, ist zwar nur in englischer Sprache veröffentlicht, da es sich jedoch hauptsächlich um visuelle Aufgaben handelt, kann er auch in Deutschland eingesetzt werden. Ebenso können die Fragen mit der standardmäßig integrierten Browser-Erweiterung automatisch übersetzt werden.

[www.sprachtest.de](http://www.sprachtest.de) bietet Tests (Lese- und Hörverständnis, Wortschatz sowie Grammatik) an, nach deren Abschluss (15 Minuten) eine erste Einstufung und Informationen zum aktuellen Wissensstand ermittelt werden. Zur Standardisierung und Vergleichbarkeit wird das Sprachniveau in die Stufen A1 bis C2 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen unterteilt. Der bereits erwähnte Azubitest kann ebenfalls zur Bewertung des Sprach- und Leseverständnisses sowie der Rechtschreibfähigkeiten verwendet werden.

Außerdem gibt es einen simulationsbasierten Online-Bewertungstest zur Bewertung der Kenntnisse über Sicherheitsvorschriften auf Baustellen auf der Lernplattform BG Bau. In Spanien gibt es einen kostenlosen Online-Test zur Prävention von Arbeitsrisiken (PRL - Prevención de Riesgos Laborales), der dank moderner Browser wie Mozilla Firefox, Google Chrome, Opera, Safari und Microsoft Edge mit nur einem Klick einfach zu übersetzen ist. Hierbei handelt es sich um ein Quiz mit 10 Fragen zur Bewertung der Grundkenntnisse in den Bereichen Arbeitssicherheit, persönliche Schutzausrüstung (PSA), Risikoarten und allgemeine Sicherheitsverfahren. Diese

Art von Test kann während des Einstellungsprozesses nützlich sein, um zu beurteilen, ob ein Bewerber die wesentlichen Konzepte der Arbeitssicherheit versteht.

Digitale Kompetenzen können mit dem kostenlosen Test "My DigiSkills" bewertet und überprüft werden. Der Test dauert etwa 20 Minuten, basiert auf dem Referenzrahmen für digitale Kompetenzen für EU-Bürger (DigComp) und ist in allen EU-Sprachen verfügbar. Neben Informations- und Datenkompetenz, (digitaler) Kommunikation und Zusammenarbeit, der Erstellung digitaler Inhalte und technischen Problemlösungsfähigkeiten kann dieser Test auch zur Selbsteinschätzung der Kompetenzen im Bereich Sicherheit in digitalen Umgebungen verwendet werden. Wenn die Fragen wahrheitsgemäß beantwortet werden, liefert diese Selbsteinschätzung Unternehmen wichtige Erkenntnisse über die Kompetenzen ihrer Bewerber.

Natürlich können Unternehmen auch ihren eigenen digitalen Bewertungstest entwickeln, um die für sie wichtigsten Kompetenzen zu bewerten. Wie die Potenzialanalyse sollte auch die digitale Bewertung stärkenorientiert sein sowie Selbst- und Fremdeinschätzungen umfassen und maximal 25 Fragen enthalten. Zur Erstellung digitaler Assessments gibt es mehrere Online-Tools in verschiedenen Formen (z. B. [www.H5P.org](http://www.H5P.org), Kahoot, Mentimeter, Wordwall), die jedoch nicht kostenlos sind. Unternehmen können auch Umfrage-Tools verwenden, um ihre eigenen Quizze zu erstellen, dafür ist jedoch die Erstellung eines Kontos erforderlich (z. B. Google/Microsoft Forms).



## **Definition spezifischer arbeitsbezogener**

### **Begriffe**

Eine weitere Möglichkeit für Unternehmen, sich auf einfache Weise über das Fachwissen ihrer potenziellen Mitarbeiter zu informieren, besteht darin, sie nach bestimmten Fachbegriffen zu fragen, die für den Beruf wichtig sind. Durch die Definition wichtiger Begriffe aus dem Arbeitsalltag können ebenso relevante Sprachkenntnisse und Kenntnisse der Sicherheitsvorschriften überprüft werden.

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) bietet eine kostenlose Online-Datenbank mit Begriffen aus 10 Berufsfeldern, darunter auch Bauberufe. Die Datenbank enthält Erläuterungen in 12 Sprachen, sodass dieses Tool auch bei möglichen Sprachschwierigkeiten oder zum Selbststudium genutzt werden kann, um die Anforderungen der Unternehmen an ein ausreichendes Sprachniveau zu erfüllen.

# Methodik zum Matching von Kompetenzen mit Unternehmensanforderungen



Anforderung	Tools
Räumliches Vorstellungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsprobe (z.B. bei Auszubildenden: Einrichtung einer Wohnung anhand eines Grundrisses)</li> <li>Probearbeit / Schnuppertag(e)</li> <li>Online-Bewertungstests (123test.com, Psychology Today)</li> </ul>
Handwerkliches Geschick	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsprobe</li> <li>Probearbeit / Schnuppertag(e)</li> <li>Fallstudien</li> </ul>
Berufsspezifische Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsprobe</li> <li>Probearbeit / Schnuppertag(e)</li> <li>Technische Diskussion</li> <li>Rollenspiel/Simuliertes Gespräch</li> <li>Fallstudien</li> <li>Definition spezifischer arbeitsbezogener Begriffe (z.B. <a href="http://www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/">www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/</a>)</li> </ul>
Angewandte mathematische Kenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probearbeit / Schnuppertag(e)</li> <li>Technische Diskussion</li> <li>Rollenspiel/Simuliertes Gespräch</li> <li>Fallstudien</li> <li>Online-Bewertungstests (Khan Academy, Numbas database)</li> </ul>
Technische Fertigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsprobe</li> <li>Probearbeit / Schnuppertag(e)</li> <li>Technische Diskussion</li> <li>Fallstudien</li> <li>Online-Bewertungstests (Europass platform, MyDigiSkills)</li> </ul>
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsprobe</li> <li>Probearbeit / Schnuppertag(e)</li> <li>Technische Diskussion</li> <li>Rollenspiel/Simuliertes Gespräch</li> </ul>
Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probearbeit / Schnuppertag(e)</li> <li>Technische Diskussion</li> <li>Fallstudien</li> <li>Präsentation</li> </ul>
Teamwork	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probearbeit / Schnuppertag(e)</li> </ul>
Körperliche Fitness und Ausdauer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsprobe</li> <li>Probearbeit / Schnuppertag(e)</li> </ul>
Gute Deutschkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probearbeit / Schnuppertag(e)</li> <li>Technische Diskussion</li> <li>Rollenspiel/Simuliertes Gespräch</li> <li>Fallstudien</li> <li>Präsentation</li> <li>Online-Bewertungstests (Sprachtest.de, 50languages.com)</li> <li>Definition spezifischer arbeitsbezogener Begriffe (z.B. <a href="https://100fachbegriffe.planet-beruf.de/">https://100fachbegriffe.planet-beruf.de/</a>)</li> </ul>
Kenntnisse über Sicherheitsvorschriften	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsprobe</li> <li>Probearbeit / Schnuppertag(e)</li> <li>Online-Bewertungstest (Lernportal BG Bau)</li> <li>Technische Diskussion</li> <li>Rollenspiel/Simuliertes Gespräch</li> <li>Fallstudien</li> <li>Definition spezifischer arbeitsbezogener Begriffe (z.B. <a href="https://100fachbegriffe.planet-beruf.de/">https://100fachbegriffe.planet-beruf.de/</a>)</li> </ul>



### **Alternativ: Einsatz niederschwelliger Tests für besondere Zielgruppen**

Kompetenzbewertungsverfahren sollten niederschwellig sein und, wie oben beschrieben, nur die aus Sicht des Unternehmens wichtigsten ein oder zwei Kompetenzen ermitteln. Die bestehenden Verfahren zur Bewertung und Anerkennung oder Validierung von Kompetenzen sind für die Zielgruppe der Jugendlichen ohne berufliche Qualifikation nicht geeignet. Diese erfordern Vorkenntnisse, sind nicht niedrigschwellig oder dauern zu lange und/oder sind kostspielig.

Unternehmen können Online-Tests für bestimmte Berufe, darunter auch im Bauwesen, nutzen, um eine valide, objektive und aussagekräftige Bewertung der beruflichen Qualifikationen eines Bewerbers zu erhalten und so zu beurteilen, ob ein Kandidat für offene Stellen in ihrem Unternehmen geeignet ist. Dafür eignet sich beispielsweise der Online-Test MYSKILLS, der aus 125 Fragen besteht. Der Test wurde für Personen ohne formalen Abschluss, aber mit nachweisbaren Fähigkeiten in einem Ausbildungsberuf entwickelt, kann aber auch dazu verwendet werden, Vorwissen oder Qualifikationsanforderungen vor Beginn der Ausbildung zu ermitteln. Das Ergebnis liefert einen Überblick über die beruflichen Kompetenzen der Bewerber – unterteilt in operative Anwendungsbereiche (auch als Handlungsfelder bezeichnet). Diese leiten sich aus den Ausbildungsordnungen und den Anforderungen am Arbeitsplatz ab. Der Test wird von ausgewählten Organisationen unter Aufsicht qualifizierter Prüfer angeboten, was zu einem qualitativ hochwertigen Test von drei bis vier Stunden Dauer führt. Unternehmen können sich für weitere Informationen an den lokalen Arbeitgeberservice ihrer örtlichen Arbeitsagentur wenden.

### **Empfehlungen für Vorstellungsgespräche**

Vorstellungsgespräche sind ein weiteres hilfreiches und wichtiges Instrument, um herauszufinden, ob ein Bewerber gut zum Unternehmen passt. Sie sind ein wesentlicher Bestandteil des Bewertungsprozesses und entscheidend für die Beurteilung, ob sie zur Unternehmenskultur passen. Daher sollten Unternehmen Vorstellungsgespräche idealerweise mit zwei Personen durchführen und die jeweiligen Rollen im Voraus festlegen, d. h. wer das Gespräch leitet und wer sich eher auf die Beobachtung konzentriert.

#### **Wie man die richtigen Fragen stellt**

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, wird Unternehmen empfohlen, sich bei Vorstellungsgesprächen auf die 1-2 Schlüsselkompetenzen zu konzentrieren, die sie bei Bewerbern suchen. Darüber hinaus wird Unternehmen empfohlen, eine Reihe von Kernfragen zu erstellen, die allen Bewerbern gestellt werden. Dabei handelt es sich in der Regel um kompetenzbasierte (auch als verhaltensbasiert bezeichnete) Fragen, die den Bewerbern die Möglichkeit geben, anhand von Beispielen zu zeigen, dass sie die Anforderungen der Stellenbeschreibung erfüllen.

Hilfreiche Kategorien von Fragen sind:

- grundlegende Interviewfragen
- Fragen zum beruflichen Hintergrund
- Fragen zur Persönlichkeit
- Branchenbezogene Fragen
- Fragen zum Verhalten während des Vorstellungsgesprächs
- Herausfordernde Fragen



## Vorschläge

Unternehmen können die folgenden beispielhaften Fragen verwenden, um bestimmte Kompetenzen und individuelle Stärken zu beurteilen:

■ Fragen zur Ermittlung der Motivation des Bewerbers:

- Warum haben Sie sich auf diese Stelle beworben?
- Erzählen Sie mir etwas über Ihre derzeitige oder vorherige Position.
- Was sind Ihre größten Erfolge?
- Was betrachten Sie als Ihre Schwäche?

■ Fragen zur Beurteilung der Beherrschung wesentlicher Kriterien:

- Was sind Ihre größten Wissensbereiche?
- Wie haben Sie Ihre Fertigkeiten und Kenntnisse erworben?

■ Fragen zur Ermittlung der Schlüsselkompetenzen:

- Teamwork: Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie gut als Teil eines Teams mit Ihren Kollegen zusammengearbeitet haben.
- Kommunikation: Wie würden Sie einem Kollegen ein komplexes Thema erklären?
- Problemlösung: Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie ein Problem erkannt und gelöst haben, bevor es dringend wurde.
- Einhaltung von Fristen: Wie arbeiten Sie unter dem Druck knapper Fristen?

## Tipps für die Durchführung von Vorstellungsgesprächen

Die Durchführung eines erfolgreichen Vorstellungsgesprächs erfordert Vorbereitung und eine methodische Herangehensweise. Ein wirksames Rahmenkonzept für diesen Prozess ist ein Modell, das die Bereiche Charakter, Passung zur Unternehmenskultur, Karriereweg, Kompetenz und Kommunikationsfähigkeiten umfasst. Diese fünf Bereiche sind entscheidend, um festzustellen, ob ein Bewerber sowohl über die erforderlichen fachlichen Fähigkeiten verfügt als auch zum Team und den Werten des Unternehmens passt. Daher ist die Erstellung eines strukturierten Interviewplans und eine angemessene Vorbereitung auf das Gespräch unerlässlich, um sicherzustellen, dass alle wichtigen Themen abgedeckt werden. Eines der Hauptziele ist es, eine gute Beziehung zum Bewerber aufzubauen und eine angenehme Atmosphäre zu schaffen, in der er sich ermutigt fühlt, offen zu sprechen.



Während des Vorstellungsgesprächs ist es wichtig, offene Fragen zu stellen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es dem Bewerber, detaillierte Antworten zu geben, um mehr über seine Erfahrungen, Werte und Kompetenzen zu erfahren. Besonders effektiv ist in diesem die Fragetechnik, die auf die Beschreibung einer bestimmten Situation, der damit verbundenen Aufgabe, der durchgeführten Aktion und das Ergebnis abhebt. Sie fordert die Kandidaten auf, konkrete Beispiele zu nennen, die ihre Fähigkeiten in der Praxis demonstrieren. Diese Methode kann für verhaltensbezogene und situationsbezogene Interviewfragen verwendet werden, zum Beispiel:

- Erzählen Sie mir von einem Fehler, den Sie gemacht haben. Wie sind Sie damit umgegangen?
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie mit anderen Abteilungen zusammengearbeitet haben, um ein Projekt abzuschließen.

Darüber hinaus sind aktives Zuhören und aufmerksames Beobachten während des gesamten Vorstellungsgesprächs unerlässlich. Unternehmen sollten nicht nur auf das achten, was der Bewerber sagt, sondern auch auf seine Körpersprache und seinen Tonfall. Diese nonverbalen Signale können tiefere Einblicke in seine Interessen und sein Engagement geben. Folgefragen sind ein weiteres wertvolles Instrument, um die Flexibilität des Bewerbers zu beurteilen, seine Antworten zu vertiefen und Unklarheiten zu beseitigen.

Die Bewertung der kulturellen Passung ist ebenso ein wichtiger Aspekt. Passen der Arbeitsstil und die Werte des Bewerbers zur Unternehmenskultur? Dies kann durch gezielte Fragen und Beobachtungen beurteilt werden, z. B. durch Reaktionen auf kulturelle Aspekte wie Teamarbeit oder die Wertschätzung von Arbeitsleistungen, die während des Vorstellungsgesprächs diskutiert werden. Am Ende des Vorstellungsgesprächs ist es wichtig, den Bewerbern die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Fragen zu stellen. Dies zeigt nicht nur Respekt für ihre Perspektive, sondern bietet auch Einblicke in das, was sie an einem Arbeitgeber am meisten schätzen.



# Recruiting Instrumente

## Der Einsatz digitaler Instrumente (soziale Medien, Web-sites, Jobplattformen)

Digitale Rekrutierungsinstrumente werden zwar in erster Linie von großen, gut strukturierten Unternehmen genutzt, können aber auch eine wertvolle Inspirationsquelle für kleinere Unternehmen sein, die ihre Einstellungsprozesse modernisieren möchten.

## Intelligente Instrumente, glänzende Zukunft: digitales Engagement für Auszubildende und junge Mitarbeiter

Um zukünftige Auszubildende oder junge Arbeitnehmer anzusprechen und zu begeistern, sollte ein Unternehmen in Betracht ziehen, auf seiner Website einen eigenen Bereich einzurichten, der speziell für diese Zielgruppe konzipiert ist. Dieser Bereich sollte einen jugendlichen und dynamischen Ton widerspiegeln sowie visuelle Elemente, Sprache und Designelemente verwenden, die bei einem jüngeren Publikum Anklang finden. Dort könnte z.B. dargestellt werden, was die Ausbildung beinhaltet, wie sie strukturiert ist und welche Karrierewege danach offenstehen. Die Vorstellung des Teams, die Hervorhebung der Unternehmenskultur und das Teilen von Geschichten aktueller Auszubildender oder junger Arbeitnehmer können dazu beitragen, dass die Erfahrung nachvollziehbarer und inspirierender wirkt.

## Soziale Medien und digitale Tools in der Personalbeschaffung: ein strategischer Ansatz

Soziale Medien sind zu einem Eckpfeiler moderner Rekrutierungsstrategien geworden, insbesondere um jüngere Generationen anzusprechen. Plattformen wie Instagram, TikTok und YouTube Shorts eignen sich ideal, um kurze, dynamische Videos zu teilen, die einen Einblick in das Unternehmensleben bieten, Ausbildungsmöglichkeiten präsentieren und die menschliche Seite des Arbeitsplatzes hervorheben. Tools wie WhatsApp Business ergänzen diese Plattformen, indem sie eine direkte, persönliche Kommunikation mit potenziellen Kandidaten ermöglichen.

Jobbörsen sind Online-Plattformen, auf denen Arbeitgeber Stellenangebote veröffentlichen und Arbeitssuchende nach Beschäftigungsmöglichkeiten suchen können. Sie dienen als zentrale Anlaufstelle für die Suche und Bewerbung auf Stellen in verschiedenen Branchen und an verschiedenen Standorten. Beliebte Beispiele hierfür sind Indeed und LinkedIn.

Speziell auf zukünftige Auszubildende ausgerichtet ist die kostenlose Online-Plattform für Ausbildungsplätze „Lehrstellenbörse“, die von den Handwerkskammern und Handelskammern zur Verfügung gestellt wird.

Kleinere Unternehmen können hinsichtlich Budget, Personal und technischem Fachwissen eingeschränkt sein. Dennoch bietet sich auch ihnen die Möglichkeit, von der digitalen Personalbeschaffung zu profitieren, indem



sie einen agilen und authentischen Ansatz verfolgen. Selbst mit begrenzten Ressourcen können kleinere Unternehmen ansprechende Inhalte mithilfe von Smartphones, kostenlosen Bearbeitungswerkzeugen und authentischer Interaktion in den sozialen Medien erstellen. Ihre Stärke liegt oft in ihrer Fähigkeit, direkt und persönlich zu kommunizieren, was bei jüngeren Zielgruppen gut ankommt.

Eine starke Content-Strategie ist sowohl für kleine als auch für große Unternehmen unerlässlich. Unternehmen sollten regelmäßig Beiträge veröffentlichen und dabei eine Mischung aus informativen, unterhaltsamen und authentischen Inhalten teilen, die ihre Markenidentität widerspiegeln. Das Ziel besteht nicht nur darin, zu informieren, sondern auch ein Gemeinschaftsgefühl rund um die Themen Ausbildung und berufliche Entwicklung aufzubauen.

### **Der Schlüssel zum Erfolg ist Engagement.**

Durch die Reaktion auf Kommentare, das Beantworten von Fragen und die Förderung eines Dialogs mit den Followern entsteht eine wechselseitige Beziehung. Diese Interaktion unterstützt das Vertrauen und positioniert das Unternehmen als zugänglich und reaktionsschnell. – egal ob es sich um ein großes oder kleines Unternehmen handelt.

Über den Inhalt hinaus muss der Bewerbungsprozess an mobile Endgeräte angepasst werden. Junge Bewerber erwarten eine schnelle, intuitive Möglichkeit, um sich mit wenigen Schritten direkt von ihrem Smartphone aus zu bewerben.

Die Vorteile des digitalen Recruiting gehen über die reine „Sichtbarkeit“ hinaus. Online-Plattformen ermöglichen es Unternehmen, ein breiteres Publikum zu erreichen, darunter

Bewerber aus verschiedenen Regionen und mit spezifischen Qualifikationsprofilen. Sie tragen auch zur Kostensenkung bei, da digitale Tools oft günstiger sind als traditionelle Werbung und Kosten zur Personalbeschaffung.

Größere Unternehmen nutzen häufig fortschrittliche Tools wie Applicant Tracking Systems (ATS), um den Bewerberfluss zu verwalten, die Kommunikation zu optimieren und den Rekrutierungsprozess zu personalisieren. Während diese Systeme für einige kleinere Unternehmen möglicherweise zu teuer sind, gibt es erschwingliche oder sogar kostenlose Alternativen, die dennoch Organisation und Effizienz verbessern können.

Darüber hinaus kann die digitale Personalbeschaffung in umfassendere Marketingstrategien integriert werden. Das wiederum führt dazu, das zum einen die Arbeitgebermarke gestärkt wird und zum anderen die Personalbeschaffung an den allgemeinen Kommunikationszielen ausgerichtet wird. Technologien wie künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen, die eher von größeren Unternehmen genutzt werden, automatisieren zunehmend Teile des Auswahlprozesses, wie z. B. die Überprüfung von Lebensläufen und die Kandidatenauswahl.

Letztendlich tragen digitale Rekrutierungsinstrumente zu einer respektvolleren und ansprechenderen Kandidatenerfahrung bei. Durch die transparentere, interaktiver und benutzerfreundlichere Gestaltung des Prozesses können Unternehmen jeder Größe einen positiven Eindruck hinterlassen – selbst bei denjenigen, die letztendlich nicht ausgewählt werden.



## **Direkte und spontane Bewerbungen über die Unternehmenswebsite**

Die meisten Unternehmen haben heute einen eigenen Bereich auf ihrer offiziellen Website – oft mit dem Titel „Karriere“ oder „Arbeiten mit uns“ –, in dem Bewerber ihre Bewerbungen direkt an die Personalabteilung senden können. Dieser Kanal bietet Einzelpersonen eine wertvolle Gelegenheit, sich einem Unternehmen vorzustellen, auch wenn keine konkrete Stellenausschreibung vorliegt.

Durch eine Initiativbewerbung können Bewerber ihr berufliches Profil, ihre Fähigkeiten und ihre Motivation proaktiv präsentieren. Damit zeigen sie Initiative und echtes Interesse an dem Unternehmen, was einen starken Eindruck auf Personalverantwortliche hinterlassen kann. Im Gegensatz zu herkömmlichen Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen eröffnet dieser Ansatz die Tür zu potenziellen Möglichkeiten, die möglicherweise noch nicht öffentlich ausgeschrieben sind oder sich in naher Zukunft ergeben könnten.

Für Unternehmen kann der Erhalt von Initiativbewerbungen ebenso vorteilhaft sein. Sie helfen dabei, einen Talentpool mit motivierten Personen aufzubauen, die bereits mit den Werten und der Kultur des Unternehmens übereinstimmen. In einigen Fällen kann eine gut formulierte Initiativbewerbung sogar zur Schaffung einer neuen Stelle führen, die auf die Stärken des Bewerbers zugeschnitten ist.

## **Online- vs. traditionelle Stellenanzeigen: unterschiedliche Zielgruppen erreichen**

Wenn es um die Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden geht, stehen Unternehmen heute oft vor der Wahl zwischen Online-Stellenanzeigen und traditionelleren Printanzeigen in lokalen Zeitungen. Jede Me-

thode hat ihre eigenen Stärken und eignet sich für unterschiedliche Zielgruppen.

Online-Stellenanzeigen sind aufgrund ihrer großen Reichweite und Effizienz immer beliebter geworden. Sie ermöglichen es Unternehmen, schnell und direkt mit einer großen Zahl potenzieller Kandidaten in Kontakt zu treten. Diese Plattformen ermöglichen oft Echtzeitkommunikation, schnellere Reaktionszeiten und einfachere Bewerbungsprozesse. Darüber hinaus sind Online-Anzeigen in der Regel kostengünstiger und flexibler, sodass häufige Aktualisierungen und gezielte Kampagnen möglich sind.

Auf der anderen Seite haben traditionelle Stellenanzeigen in Zeitungen nach wie vor ihren Wert, insbesondere wenn es darum geht, Fachkräfte mit starker lokaler Bindung oder Personen anzusprechen, die online möglicherweise nicht sehr aktiv sind. Printanzeigen werden oft als formeller und vertrauenswürdiger wahrgenommen, was ältere Generationen oder diejenigen anspricht, die einen traditionelleren Ansatz bei der Jobsuche bevorzugen.

Die Wahl zwischen den beiden hängt oft von der Zielgruppe ab. Online-Plattformen sind besonders effektiv, um jüngere Menschen wie Absolventen oder Auszubildende zu erreichen, die an digitale Kommunikation gewöhnt sind. Im Gegensatz dazu können Zeitungsanzeigen effektiver sein, um erfahrene Fachkräfte oder ältere Arbeitssuchende zu erreichen, die weniger mit digitalen Medien vertraut sind.

Letztendlich kann eine ausgewogene Rekrutierungsstrategie, die sowohl Online- als auch traditionelle Methoden kombiniert, Unternehmen dabei helfen, ein breiteres und vielfältigeres Spektrum an Kandidaten zu erreichen.



## **Zukunft gestalten: Talente durch Ausbildung, Erfahrung und Inspiration durch Gleichaltrige gewinnen**

### **Grundlagen schaffen: Partnerschaften mit Schulen und alternative Einstellungsmethoden im Bauwesen**

Um eine stetige Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften sicherzustellen, müssen Bauunternehmen effektive Rekrutierungsstrategien verfolgen. Zu den wirkungsvollsten Kanälen gehören der Aufbau von Kontakten zu Schulen und die Nutzung weiterer Rekrutierungsmethoden. Durch den Aufbau von Beziehungen zu allgemeinbildenden Schulen und Berufskollegs können Unternehmen frühzeitig mit Schülern in Kontakt treten.

Das hilft zum einen bei der Besetzung von Einstiegspositionen und fördert zudem auch eine langfristige Personalentwicklung. Darüber hinaus können Unternehmen ihre Reichweite durch andere Kanäle wie Online-Jobbörsen, Jobmessen und Personalvermittlungsagenturen erweitern.

Zusammen schaffen diese Ansätze eine robuste und vielfältige "Talentpipeline", die für das Wachstum und die Nachhaltigkeit der Branche unerlässlich ist.

### **Interesse wecken: Die Kraft praktischer Erfahrungen**

Um neue Talente für die Bauindustrie zu gewinnen, ist es empfehlenswert, dass Betriebe integrative und gezielte Rekrutierungsstrategien anwenden, die in anderen Branchen durchaus üblich sind. Über den Aufbau direkter Kontakte zu Schulen hinaus öffnen einige Unternehmen auch ihre Türen

für die Öffentlichkeit durch Tage der offenen Tür und bieten Einblicke aus erster Hand in die Branche und ihre Karrieremöglichkeiten. Unternehmensbesuche für Schüler, die oft in Zusammenarbeit mit Schulen organisiert werden, bieten eine wertvolle Gelegenheit, jungen Menschen die Arbeitswelt näherzubringen. Diese Erfahrungen ermöglichen es den Schülern, die Arbeitsweise eines Unternehmens zu beobachten, verschiedene berufliche Rollen kennenzulernen und die erforderlichen Fähigkeiten zu verstehen. Außerdem unterstützen sie die Schüler, fundiertere Entscheidungen über ihren Bildungsweg und ihre zukünftige Karriere zu treffen.

Gleichzeitig ermöglichen Tage der offenen Tür den Unternehmen, ein breiteres Publikum anzusprechen, darunter Lehrer, Eltern, Schüler, Arbeitssuchende und die allgemeine Öffentlichkeit.

Während dieser Veranstaltungen können Schüler an praktischen Workshops teilnehmen und mit Auszubildenden sprechen, während Eltern und Lehrer mehr über Ausbildungsprogramme und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten erfahren. Arbeitssuchende haben die Möglichkeit sich über Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsmöglichkeiten zu informieren. Und für die Unternehmen selbst, bietet es sich an, offene Stellenangebote zu bewerben, die wiederum von den Teilnehmern des Events weiterverbreitet werden.

Durch diese Initiativen werben Bauunternehmen nicht nur für ihre Branche, sondern sie schlagen auch eine Brücke zwischen Bildung und Arbeit und ermutigen so junge Menschen dazu, eine Zukunft im Bauwesen in Betracht zu ziehen.



## **Auszubildende als Botschafter: Inspiration für Berufe durch Kontakte zu Gleichaltrigen**

Peer-to-Peer-Botschafterprogramme spielen eine wichtige Rolle bei der Förderung der beruflichen Bildung und der Ausbildung von Auszubildenden.

Die Ausbildungsbotschafter zeigen, wie ausgebildete junge "Botschafter" Schüler effektiv inspirieren können. Das geschieht, indem sie ihre Erfahrungen aus dem wirklichen Leben teilen und Stereotypen über berufliche Laufbahnen hinterfragen. Und sie sind damit erfolgreich. Das wiederum unterstreicht den Wert junger Menschen als glaubwürdige Vorbilder bei der Unterstützung fundierter Berufsentscheidungen und der Stärkung von Berufsbildungswegen.

## **Vom Klassenzimmer zur Karriere: Die Bedeutung von Praktika**

Praktika sind ein gängiges und weit verbreitetes Instrument, um praktische Berufserfahrung zu sammeln, und sie spielen eine entscheidende Rolle für den Karriereweg von Schülern. Das Praktikum bildet eine Brücke zwischen akademischem Lernen und der Berufswelt. Schülern wird so ermöglicht, praktische Erfahrungen zu sammeln, Karrierewege zu erkunden und wertvolle Netzwerke in ihrem gewählten Bereich aufzubauen.

Darüber hinaus sind Praktika ein wirkungsvolles Instrument zur Kompetenzentwicklung. Sie unterstützen dabei bestehende Fähigkeiten zu verfeinern und neue zu erwerben. Beides ist für ihre zukünftige Karriere relevant.

Ebenso sind Praktika eine Form der Berufsfundung. Sie ermöglichen es jungen Menschen, verschiedene Rollen und Branchen auszuprobieren, und helfen ihnen so, fundiertere Entscheidungen über ihren beruflichen Werdegang zu treffen.

Ein Praktikum sollte niemals dem Zufall überlassen werden. Sie erfordern eine sorgfältige Vorbereitung und Planung, um sowohl für den Praktikanten als auch für das Unternehmen eine sinnvolle Erfahrung zu gewährleisten. Einer der wichtigsten Aspekte ist die Zuweisung einer engagierten Kontaktperson, die den Praktikanten während seiner gesamten Zeit im Unternehmen begleitet. Idealerweise könnte diese Person ein derzeitiger Auszubildender sein, was dazu beiträgt, eine Verbindung zwischen Gleichaltrigen herzustellen und dem Praktikanten das Gefühl zu geben, sich wohlzufühlen.

Der erste Tag ist entscheidend. Eine herzliche und strukturierte Begrüßung gibt den Ton für das gesamte Praktikum vor. Die verantwortliche Kontaktperson sollte den Praktikanten dem Team vorstellen, einen Überblick über das Unternehmen geben und klar erklären, was für die Zeit im Unternehmen geplant ist. Dies hilft dem Praktikanten, sich integriert zu fühlen und den Zweck und die Erwartungen seiner Rolle zu verstehen.

Am Ende des Praktikums ist es wichtig, ein Feedback-Gespräch zu führen. Das Gespräch bietet die Gelegenheit, die eigenen Erfahrungen zu reflektieren, zu besprechen, was gut gelaufen ist, und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Wenn möglich sollte das Unternehmen auch ein schriftliches Zeugnis oder eine Teilnahmebescheinigung ausstellen, die eine wertvolle Ergänzung für die zukünftigen Bewerbungen des Praktikanten sein kann.

Kurz gesagt: Praktika sind mehr als nur befristete Tätigkeiten – sie sind strategische Sprungbretter, die die Beschäftigungsfähigkeit verbessern, Selbstvertrauen aufbauen und oft direkt zu langfristigen Karrieremöglichkeiten führen.



## Herausstechen auf Jobmessen

Die Teilnahme an einer Jobmesse kann für Unternehmen eine wertvolle Gelegenheit sein, mit potenziellen Kandidaten in Kontakt zu treten, ihre Marke zu präsentieren und offene Stellen zu bewerben. Um diese Gelegenheit optimal zu nutzen, sind jedoch eine sorgfältige Planung und ein ansprechendes Auftreten erforderlich.

Es gibt zwei Hauptkategorien von Veranstaltungen, die unterschiedliche Bedürfnisse ansprechen:

- Messen für Schüler und junge Menschen in der Ausbildung, die Schülern helfen sollen, Praktikumsmöglichkeiten und Karriereperspektiven zu entdecken.
- Messen für Fachkräfte und Berufstätige, die nach neuen Möglichkeiten oder neuen Herausforderungen suchen.



## Öffentliche und private Vermittlung

### Wie die Agentur für Arbeit Unternehmen bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften unterstützen kann

Die Agentur für Arbeit bietet eine Reihe häufig kostenloser Dienstleistungen an, die Unternehmen bei der Suche nach den richtigen Fachkräften unterstützen können. Sie unterhält nicht nur eine große Datenbank mit Arbeitssuchenden, darunter Profile von

Fachkräften, Auszubildenden und Hilfskräften. Durch die Veröffentlichung von Stellenangeboten über die Plattform der Agentur für Arbeit können Unternehmen darüber hinaus ein breites und vielfältiges Publikum erreichen, darunter auch Personen, die möglicherweise nicht auf kommerziellen Jobbörsen aktiv sind. Ebenso bietet sie Vorauswahl- und Vermittlungsdienste an, die Arbeitgebern dabei helfen, Kandidaten zu finden, deren Qualifikationen und Erfahrungen den Anforderungen der Stelle entsprechen und bietet



zusätzlich finanzielle Anreize oder Subventionen für die Einstellung von Arbeitslosen, jungen Menschen oder Umschülern an.

Bei Ausbildungsplätzen oder Praktika arbeitet die Agentur für Arbeit häufig mit Berufsschulen und Bildungszentren zusammen und hilft Unternehmen dabei, mit jungen Menschen in Kontakt zu treten, die praktische Erfahrungen sammeln möchten. Außerdem können sie bei Jobmessen, Informationsveranstaltungen und Unternehmensbesichtigungen unterstützen, die besonders nützlich sind, um Schülern und Arbeitssuchenden Berufe im Bauwesen näherzubringen. Zudem kann die Agentur für Arbeit auch bei Verwaltungsprozessen wie bei der Erstellung eines aussagekräftigen Stellen- und Unternehmensprofils und Zugang zu Schulungsprogrammen Unterstützung leisten.

#### **Vom Lebenslauf zur Karriere: die Full-Service-Rolle von Agenturen für Arbeitsvermittlung**

Arbeitsvermittlungen unterstützen Unternehmen dabei, die richtigen Kandidaten für offene Stellen zu finden, egal ob es sich um befristete, unbefristete oder projektbezogene Stellen handelt. Dazu schalten sie Stellenanzeigen, prüfen Bewerber, führen Vorstellungsgespräche und kümmern sich oft um die ersten Schritte des Arbeitsverhältnisses. Für Arbeitssuchende bieten diese Agenturen Zugang zu Stellenangeboten, die möglicherweise nicht ausgeschrieben sind sowie Unterstützung bei der Erstellung von Lebensläufen, der Verwaltung des Bewerbungsprozesses und einen besseren Auftritt bei Vorstellungsgesprächen. Viele Agenturen sind auf bestimmte Branchen spezialisiert. Durch diese Spezialisierung können sie die

Bedürfnisse der Arbeitgeber und die Qualifikationen der Kandidaten besser verstehen und so eine passgenauere Vermittlung ermöglichen. Einige Agenturen konzentrieren sich auch auf die internationale Personalvermittlung und unterstützen Arbeitnehmer beim Umzug innerhalb der EU, häufig auch bei der Beantragung von Visa, der Wohnungssuche und der Beschaffung von rechtlichen Dokumenten.

#### **Anpassung der Rekrutierungs-instrumente an das einzelne Unternehmen**

Bevor ein Unternehmen mit dem Rekrutierungsprozess beginnt, ist es wichtig, einen Schritt zurückzutreten und die eigenen spezifischen Anforderungen zu bewerten. Diese Anfangsphase legt den Grundstein für alles, was folgt, und stellt sicher, dass jede Entscheidung mit den Zielen, Werten und operativen Fähigkeiten des Unternehmens übereinstimmt.

Ein wichtiger Teil dieses Schrittes ist die Definition des idealen Kandidatenprofils. Dazu gehört die Ermittlung der für die Position erforderlichen technischen und sozialen Kompetenzen sowie der Qualifikationen, Erfahrungen und persönlichen Eigenschaften, die jemanden für die Unternehmenskultur geeignet erscheinen lassen.

Es ist auch wichtig, zu klären, was der Betrieb von neuen Mitarbeitern erwartet – nicht nur in Bezug auf die täglichen Aufgaben, sondern auch in Bezug auf ihren langfristigen Beitrag im Unternehmen und ihre Entwicklung.



Sobald das Profil klar ist, besteht der nächste Schritt darin, die richtigen Tools für die Anwerbung auszuwählen. Anstatt alle verfügbaren Plattformen zu nutzen, sollten sich Unternehmen auf einige wenige gezielte Tools konzentrieren, die für ihre Branche und ihren Personalbedarf am effektivsten sind. Bei der Auswahl dieser Tools ist es auch wichtig, die Kapazitäten des Unternehmens zu berücksichtigen – sowohl in Bezug auf das Budget als auch auf die technischen Fertigkeiten. Mit den richtigen Tools sollte das Unternehmen eine klare Rekrutierungsstrategie entwickeln. Wenn soziale Medien Teil des Plans sind, kann ein Content-Kalender äußerst hilfreich sein. Dieser sorgt für konsistente, zeitlich gut abgestimmte Beiträge, die die richtige Zielgruppe ansprechen. Alle Rekrutierungsbotschaften sollten auch die Marke des Unternehmens widerspiegeln – seine Werte, Tonfall und visueller Auftritt –, damit die Kandidaten ein authentisches Bild davon bekommen, wofür das Unternehmen steht.

## Vermittlung Ihrer Arbeitgebermarke

Ziel jedes Unternehmens sollte es sein, eine starke Arbeitgebermarke – das sogenannte Employer Brand – aufzubauen und zu kommunizieren. Eine Marke, die repräsentiert, wer Sie als Unternehmen sind.

**Authentizität ist entscheidend:** Bewerber suchen heute nach Offenheit und Transparenz. Sie möchten echte Geschichten sehen, von echten Mitarbeitern hören und einen authentischen Eindruck von der Unternehmenskultur bekommen. Konsistenz über alle Plattformen hinweg – sei es Ihre Website, so-

ziale Medien oder Stellenanzeigen – ist unerlässlich, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen.

**Klare, verständliche Kommunikation** mit Bewerbern ist ein weiteres entscheidendes Element. Sie zeugt von Respekt und sorgt dafür, dass sich Bewerber wohl fühlen und sich stärker engagieren. Über die Sprache hinaus sollte die Kommunikation auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Bewerber zugeschnitten sein. Dazu gehören der Ton, der verwendet wird, das gewählte Nachrichtenformat und die Kanäle, über die Kontakt aufgenommen wird.

Der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke erfordert auch die **Bereitschaft, Zeit und Ressourcen zu investieren**. Die Erstellung von Inhalten, Kampagnen und die Einbindung von Bewerbern erfordern Aufwand – aber die Rendite kann erheblich sein. Wenn ein Unternehmen Schwierigkeiten hat, die richtigen Bewerber zu gewinnen, muss es möglicherweise seine aktuellen Praktiken überdenken und offen für Veränderungen sein. Das kann bedeuten, Stellenangebote zu überdenken, interne Richtlinien zu aktualisieren oder einfach nur genauer auf das Feedback von Bewerbern und Mitarbeitern zu hören.

Letztendlich ist es unerlässlich, eine **Änderung der Denkweise zu akzeptieren**. Der Arbeitsmarkt entwickelt sich ständig weiter, und Unternehmen, die flexibel und anpassungsfähig sind, haben größere Erfolgschancen. Employer Branding sollte als ein fortlaufender Prozess betrachtet werden, der regelmäßig überprüft und verfeinert wird.



# Onboarding

Onboarding bezeichnet den Prozess der systematischen Integration neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen. Ziel des Onboardings ist es, den Übergang so reibungslos wie möglich zu gestalten, damit sich neue Teammitglieder schnell wohlfühlen, die Unternehmenskultur verstehen und ihre Aufgaben effektiv übernehmen können. Ein gut geplantes und strukturiertes Onboarding fördert die Motivation, bindet Mitarbeiter langfristig und steigert die Produktivität. Onboarding-Aktivitäten reichen von der Kontaktaufnahme und Vorbereitung auf den ersten Arbeitstag bis hin zur beruflichen und sozialen Integration des Mitarbeiters in das Unternehmen. Der Prozess begleitet neue Mitarbeiter daher während ihrer ersten Wochen und Monate. Strukturierte Maßnahmen und offene Kommunikation erleichtern ihnen die Eingewöhnung und legen den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und langfristige Bindung.

Ein strukturierter Onboarding-Prozess beginnt bereits vor dem ersten Arbeitstag und begleitet neue Mitarbeiter während ihrer ersten Wochen und Monate im Unternehmen. Für Unternehmen ist die Suche nach neuen Mitarbeitern zeit- und kostenaufwendig. Umso frustrierender ist es, wenn der neue Mitarbeiter nach einer mühsamen Suche nach kurzer Zeit wieder kündigt.

Wichtige Gründe sind in der Regel beispielsweise enttäuschte Erwartungen, unklare Rollen, fehlendes Feedback von Vorgesetzten. Ein systematischer, strukturierter Onboarding-Prozess kann dem entgegenwirken.



## Onboarding – Die 4 wesentlichen Säulen für die Integration

Um eine reibungslose und effektive Integration neuer Mitarbeiter in das Team zu gewährleisten, sollte sich das Unternehmen auf vier Säulen konzentrieren: Compliance, Klarheit, Kultur und Verbundenheit.

### Compliance

- Die für neue Mitarbeiter bindenden erforderlichen und gesetzlich vorgegebenen Maßnahmen durchführen
- Bereitstellung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmaterialien sowie Erhalt der vom neuen Mitarbeiter benötigten Unterlagen

### Klarheit

- Wie gut neue Mitarbeiter ihre Aufgaben und Leistungserwartungen verstehen

### Kultur

- Neue Mitarbeiter über die Unternehmenskultur informieren – sowohl formell als auch informell

### Verbundenheit

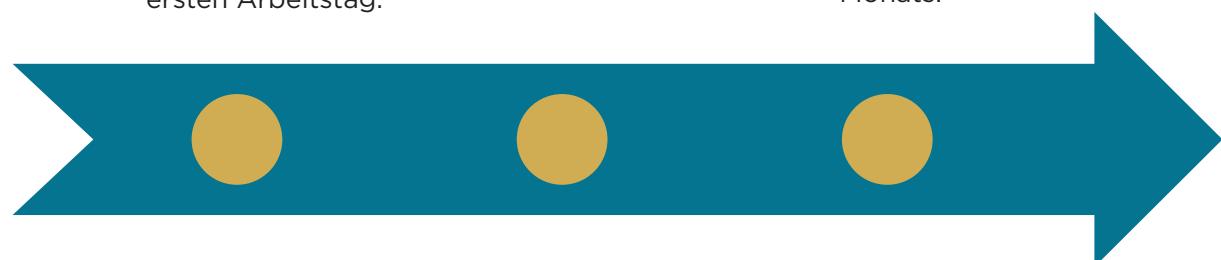
- Wie akzeptiert und geschätzt sich neue Mitarbeiter fühlen

## Der Onboarding-Prozess

Unternehmen sollten ihren Onboarding-Prozess so gestalten, dass er alle relevanten Ebenen abdeckt, um neue Mitarbeiter erfolgreich zu integrieren. Der Prozess selbst ist in drei Phasen unterteilt und umfasst die technische, inhaltliche und soziale Ebene. Es geht also nicht nur um die Vermittlung von Fachkenntnissen, sondern auch um die soziale Integration in das Team und die Identifikation mit der Unternehmenskultur. Ein neuer Mitarbeiter muss sich willkommen und geschätzt fühlen, um motiviert und produktiv zu sein.



## Die Onboarding Phasen:



Unternehmen sollten einen strukturierten Onboarding-Prozess mit folgenden Elementen implementieren:

- regelmäßiger Kontakt
- klare Leistungskriterien
- Feedback-Gespräche
- Betonung der Unternehmenswerte und zwischenmenschlichen Interaktionen

Umfragen haben gezeigt, dass Mitarbeiter insbesondere drei wichtige Onboarding-Maßnahmen schätzen: Vorstellung bei den Kollegen, konkreter Einarbeitungsplan und vollständig ausgestatteter Arbeitsplatz. Genau diese Aspekte helfen neuen Mitarbeitern, sich schnell in ihrem neuen Unternehmen einzuleben. Für viele ist auch ein persönlicher Ansprechpartner wichtig.

### Daher umfassen die wichtigsten Maßnahmen:

- Willkommenspaket vor dem ersten Arbeitstag mit allen wichtigen Informationen
- Begrüßung und ausführliches Einführungsgespräch am ersten Arbeitstag vermitteln einen guten Überblick über das Unternehmen und die Erwartungen an den neuen Mitarbeiter

- Die Vorstellung des Teams ist die Grundlage für die Integration in das Team
- Einführungs- und ggf. Schulungsmaßnahmen machen neue Mitarbeiter mit wichtigen Prozessen, Systemen und Tools vertraut.
- Regelmäßige Feedbackgespräche ermöglichen es, offene Fragen und Unsicherheiten frühzeitig zu klären
- Die Zuweisung eines Buddys/Mentors erleichtert und beschleunigt in der Regel die Eingewöhnung neuer Kollegen in ihre neue Umgebung.

Die Beschreibung stellt einen idealen Prozess dar. Nicht alle Maßnahmen werden für jeden vollständig umsetzbar sein. Das ist auch nicht das Ziel. Vielmehr geht es darum, die Möglichkeiten zur Umsetzung des Prozesses aufzuzeigen.

### Preboarding

Dieser Zeitraum zwischen Vertragsunterzeichnung und Arbeitsbeginn ist entscheidend, um eine solide Beziehung zu den neuen Mitarbeitern bzw. Auszubildenden aufzubauen, sie an das Unternehmen zu binden und intern auf ihren Einstieg in das Unternehmen vorzubereiten.



In dieser Phase **ist Kommunikation entscheidend!** Unternehmen sollten diese Zeit nutzen, um regelmäßig mit dem neuen Mitarbeiter zu kommunizieren und konsequent den Kontakt zu suchen. Der Zeitraum ist wichtig, um Engagement aufzubauen, einen reibungslosen Start vorzubereiten und bietet viele Möglichkeiten, in Kontakt zu bleiben: Unternehmen sollten wichtige Informationen über das Unternehmen, das Team und die Rolle weitergeben, offene Fragen klären und – falls relevant – einen Umzug mit praktischen Tipps unterstützen. Auf diese Weise ist der neue Mitarbeiter gut auf seine Aufgaben vorbereitet und auf das Unternehmen eingestimmt.

Intern sollten Unternehmen einen strukturierten Plan für die ersten Wochen mit klaren Aufgaben und Zielen erstellen. Es ist sicherzustellen, dass der Arbeitsplatz inkl. Ausstattung bereitsteht, und für die ersten drei Monate sind wöchentliche Feedback-Gespräche anzusetzen. Besonders wichtig ist es, die bestehenden Mitarbeiter über Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Rollen sowie den Einarbeitungsplan für den neuen Mitarbeiter zu informieren.

Die Zuweisung eines geschulten Buddys oder Mentors unterstützt die frühzeitige Integration des neuen Mitarbeiters. Es empfiehlt sich, dass der neue Kollege vor dem ersten Arbeitstag den Zeitplan für den ersten Tag erhält, idealerweise als Teil eines Willkommenspaketes mit einem Willkommensbrief oder einer kleinen Aufmerksamkeit.

Insbesondere für Auszubildende ist die Preboarding-Phase wichtig, um erfolgreich ins

Berufsleben zu starten. Die Maßnahmen sind ähnlich wie bei Fachkräften: Auch in diesem Fall sollte regelmäßig Kontakt zu den zukünftigen Auszubildenden gehalten werden. Je enger der Kontakt, desto schwieriger ist es für junge Menschen, vor Ausbildungsbeginn abzuspringen. Willkommen sind ebenfalls Informationen über das Ausbildungsprogramm und das Unternehmen vor Beginn der Ausbildung. Um neue Auszubildende zu binden, ist es ratsam, Mentoren zuzuweisen, die sie bereits vor Beginn des Ausbildungspakets kennenlernen (z. B. bei einer Betriebsbesichtigung) und die ihnen während der Zeit vor Ausbildungsbeginn für Fragen zur Verfügung stehen. Es ist ratsam, mit der Integration der Auszubildenden zu beginnen, sobald der Vertrag unterzeichnet ist. Eine geeignete Möglichkeit ist beispielsweise die Organisation eines gemeinsamen Mittagessens mit anderen Auszubildenden und Mitarbeitern oder Teambuilding-Aktivitäten. Die Bedeutung eines umfassenden und auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmten Preboardings bei Auszubildenden ist nicht zu unterschätzen. Es kann dabei unterstützen dem „Ghosting“ von Auszubildenden entgegenzuwirken. Darunter versteht man, dass Auszubildende, die einen Ausbildungsvertrag unterzeichnet haben, am ersten Ausbildungstag nicht erscheinen.

Effektives Preboarding stärkt das frühe Engagement von Mitarbeitern und verringert das Risiko eines vorzeitigen Ausscheidens sowohl bei neuen Mitarbeitern wie auch bei Auszubildenden. Und es gibt viele Möglichkeiten, Loyalität zum Unternehmen aufzubauen, bevor der oder die „Neue“ ihre Arbeit oder Ausbildung aufnehmen.



## Orientierungsphase

### Erster Arbeitstag

Der erste Tag ist entscheidend: Nach einem erfolgreichen Preboarding ist es wichtig, dass die Erwartungen des neuen Mitarbeiters an seinem ersten Arbeitstag auch erfüllt werden. Ziel ist es, dem neuen Mitarbeiter das Gefühl zu geben, willkommen zu sein. Bereits im Vorfeld wurde er über den Tagesablauf informiert und weiß daher, was ihn erwartet. Hier ein Beispiel für einen motivierenden ersten Tag:

- Begrüßung durch die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter sowie Begrüßung und Vorstellung des Buddys/Mentors
- Kurzes Einführungsgespräch mit der Geschäftsleitung
- Rundgang durch das Unternehmen
- Übergabe wichtiger Dinge für den Arbeitsplatz (Werkzeuge, Arbeitskleidung, Schlüssel usw.)
- Allgemeine Informationen zum Unternehmen (Geschäftsbereich, Organigramm, Unternehmensleitbild, wichtige Ansprechpartner usw.), Besprechung und Übergabe
- Besprechung des Einarbeitungsplans
- Vorstellen der Kollegen
- Mittagessen/Kaffeepause mit Vorgesetzten und Kollegen
- Einladung zu wichtigen Terminen (regelmäßige Besprechungen, Abteilungsbesprechungen usw.)
- Abschließendes Gespräch mit der Geschäftsleitung oder den Abteilungsleitern am Ende des ersten Tages (1. Feedbackgespräch):
  - Wurden die Erwartungen erfüllt?
  - Haben Sie noch Fragen?
  - Wie war Ihr Eindruck vom ersten Tag?

Für Auszubildende ist der erste Tag in der Regel etwas Besonderes und kann durchaus von Nervosität geprägt sein. Schaffen Sie daher eine Atmosphäre, in der sich junge Menschen wohlfühlen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter ihren neuen Kollegen gegenüber offen sind und über sie informiert sind. Das oben beschriebene Vorgehen für den ersten Arbeitstag sollte an Auszubildende angepasst werden.

- Bei einer größeren Gruppe neuer Auszubildender empfiehlt es sich, eine „Willkommensveranstaltung“ zu organisieren, bei der Informationen über das Ausbildungsprogramm, die Ausbilder und das Unternehmen vermittelt werden und die Auszubildenden sich gegenseitig kennenlernen können.

### Die erste Arbeitswoche

Ein strukturierter Einarbeitungsplan mit klaren Aufgaben und Zielen gibt neuen Mitarbeitern von Anfang an Orientierung und Sicherheit. Der Einarbeitungsplan ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird und wie sie sich in ihre Rolle einfinden können. In ihrer ersten Arbeitswoche machen sich neue Mitarbeiter mit ihren Aufgabenbereichen vertraut. Ihr Buddy/Mentor hilft ihnen dabei, sich einzugewöhnen. Am Ende dieser ersten Woche ist es wichtig, ein ausführliches Feedback-Gespräch zu führen.

### Die erste Arbeitswoche im Überblick:

- Die Aufgabenbereiche wurden besprochen
- Meetings mit Kollegen zur Vorstellung des neuen Mitarbeiters wurden vereinbart



- Ein erstes Gespräch mit dem Vorgesetzten hat stattgefunden
- Regelmäßige Treffen mit dem Buddy/Mentor wurden vereinbart
- Erwartungen, Ziele, Zeitplan und Aufgaben für die ersten 6 Monate wurden besprochen
- Einführungsmaßnahmen des Unternehmens (z. B. Schulungen usw.) wurden geplant
- Eine Schulung zum IT-System wurde durchgeführt
- Formale Abläufe wurden erklärt (z. B. Zeiterfassung, Urlaubsanträge, Überstunden, Vertretungsregelungen usw.)
- Ein Feedback-Gespräch am Ende der Woche wurde geplant:
  - Was hat dem Mitarbeiter in dieser Woche gefallen?
  - Was hat ihm nicht gefallen?
  - Klärung offener Fragen

Auch für Auszubildende empfiehlt sich ein Feedbackgespräch nach der ersten Woche, in dem positive und negative Erfahrungen besprochen und eventuelle Unsicherheiten geklärt werden.

#### **Erste drei Monate:**

In den ersten Wochen sind für die langfristige Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen die Präsenz von Führungskräften/Vorgesetzten und Gespräche entscheidend. Regelmäßige Feedbackgespräche (einmal pro Woche) unterstützen ebenfalls die Mitarbeiterentwicklung und sind für die Begleitung und Anpassung des Onboarding-Prozesses unerlässlich. Darüber hinaus werden regelmäßige Feedbackgespräche auch zur Unterstützung von Auszubildenden empfohlen.

Empfohlene Maßnahmen nach 4 bis 8 Wochen sind:

- Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten haben stattgefunden
- Zielvereinbarungen wurden getroffen
- Entwicklungsmöglichkeiten wurden besprochen
- Erforderliche Weiterbildungen wurden besprochen

#### **Nach 3 Monaten**

- Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten haben stattgefunden
- Evaluation des Onboarding-Prozesses

## **Integrationsphase**

Während der Integrationsphase sollte der Mitarbeiter schrittweise mehr Verantwortung übernehmen und dazu angeleitet werden, selbstständiger zu arbeiten. Feedbackgespräche sind in dieser Phase ebenfalls unerlässlich für die Einarbeitung. In dieser Zeit sollten regelmäßige Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten/Manager stattfinden. Auch Gespräche mit dem Buddy/Mentor sind in dieser Phase weiterhin hilfreich.

Bei Auszubildenden wird empfohlen, dass der Zeitraum zwischen zwei Feedbackgesprächen während der gesamten Ausbildungszeit drei Monate nicht überschreiten sollte, da sich sonst Probleme so weit anhäufen können, dass sie nur schwer zu lösen sind. Wichtig ist auch hier die Kommunikation!

Ein gutes Beispiel dafür ist eine Studie der Ziellauf-Initiative des Westdeutschen Handwerkskammertages. Den Ergebnissen zufolge sind es vor allem mangelnde Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten, die



einen Großteil der Probleme in Ausbildungsbeziehungen verursachen. Entweder wurden bestehende Probleme gar nicht erst erkannt oder sie wurden nicht angesprochen. Dabei sind Konflikte, die oft durch Lern- und Leistungsschwierigkeiten und damit Motivationsproblemen verursacht werden, die Hauptursache für Ausbildungsabbrüche. Diese lassen sich durch regelmäßige, ehrliche Kommunikation frühzeitig erkennen und oft lösen, um Abbrüche zu verhindern.

## Feedbackgespräche im Onboarding-Prozess: Einige Regeln und Tipps

Feedbackgespräche spielen eine zentrale Rolle im Onboarding-Prozess. Sie stehen für einen intensiven Austausch über berufliche und persönliche Kompetenzen. Eine gute Feedbackkultur kommt allen zugute. Sie ist ein wirksames, aber auch anspruchsvolles Instrument. Um Feedback richtig zu geben und auch anzunehmen, gibt es einige Punkte zu beachten.

Feedback kann sowohl positive als auch negative Aspekte und Verhaltensweisen umfassen. Wenn man Feedback gibt, ist es entscheidend, die Punkte so zu kommunizieren, dass Abwehrhaltungen oder Frustration vermieden werden. Als Faustregel gilt, dass die Person, die Feedback gibt, immer von ihrem persönlichen Eindruck ausgehen sollte. Gehen Sie auf Wünsche und Verhaltensänderungen ein, die die Zusammenarbeit erleichtern würden.

Der beste Weg, um den Umgang mit Feedbackgesprächen zu lernen, ist die Beachtung folgender Regeln:

- Schaffen Sie eine freundliche und ruhige Atmosphäre  
Führen Sie das Gespräch nicht nebenbei, sondern suchen Sie sich eine ruhige Umgebung, in der Sie ungestört sprechen können. Wenn Sie Kritik äußern, machen Sie deutlich, dass Sie den Auszubildenden oder Mitarbeiter als Person schätzen, aber beispielsweise mit seiner Arbeitsleistung unzufrieden sind.
- Behandeln Sie den anderen respektvoll und sprechen Sie in einem respektvollen Ton  
Das schafft Offenheit und Vertrauen. Und es beinhaltet, dass Sie dem anderen Raum geben, seine Unzufriedenheit und Kritik zu äußern, sodass auch das Unternehmen Feedback für Verbesserungen erhält.
- Beschreiben Sie Verhalten, urteilen Sie nicht!  
Die Situation oder das Verhalten des anderen sollten so objektiv wie möglich beschrieben werden. Vermeiden Sie Urteile wie „Das hat mir überhaupt nicht gefallen“.
- Seien Sie konkret in Ihren Aussagen  
Beschreiben Sie konkrete Situationen und Beispiele, die nicht zu weit in der Vergangenheit liegen. Und vor allem: keine Verallgemeinerungen!



- Begründen Sie Ihren Standpunkt  
Je fundierter Ihr Feedback und Ihre Ratsschläge sind, desto größer ist die Chance, dass sie angenommen werden.
- Sprechen Sie veränderbare Fakten an  
Sprechen Sie konstruktive Vorschläge und Lösungen an, die der Empfänger des Feedbacks tatsächlich ändern kann.
- Wichtige Grundregel: Verwenden Sie „Ich“-Botschaften (keine „Du“-Botschaften)  
Ein Beispiel: „Ich habe Sie als ... wahrgenommen.“ Vermeiden Sie Formulierungen wie: „Das haben Sie völlig falsch gemacht.“
- Beschreiben Sie, wie Sie sich in bestimmten Situationen gefühlt haben und wie Sie darauf reagiert haben  
Das hilft Ihrem Gesprächspartner, Sie besser zu verstehen.
- Stellen Sie sicher, dass Feedback willkommen ist und der Empfänger offen für Vorschläge ist
- Sprechen Sie nicht nur negative Punkte an  
Verwenden Sie auch Lob und anerkennende Worte. Tipp: Verwenden Sie bei negativer Kritik die Sandwich-Taktik: Der Verbesserungsvorschlag wird zwischen zwei positiven Punkten angesprochen.

Es ist ratsam, sich gut auf das Feedbackgespräch vorzubereiten. Dafür können Bewertungsbögen verwendet werden; einen Musterbogen finden Sie im Anhang. Ebenso ist zu beachten, dass Feedback geben nicht gleichbedeutend ist mit Anweisungen geben. Ein Feedbackgespräch dient nicht dazu,

geringfügige Änderungen an Arbeitsprozessen vorzunehmen, sondern – wie oben erwähnt – geht es bei dem Gespräch um einen vertieften Austausch über berufliche und persönliche Kompetenzen. Gedanken, Verbesserungsvorschläge und Wünsche werden für das Gespräch notiert. Das Feedback wird dann formuliert und überprüft: Ist es verständlich? Enthält es nur negative Punkte? Ist es frei von Schuldzuweisungen und enthält es konkrete Verbesserungsvorschläge? Das Gespräch gibt dem Vorgesetzten/Manager/Ausbilder die Möglichkeit, seine Sicht der Dinge zu schildern. Der Mitarbeiter erhält die Möglichkeit sich zu verbessern. Denn er erfährt im Gespräch, was er gut macht und wo noch Verbesserungspotenzial besteht.

Idealerweise sollten die wichtigsten Punkte des Gesprächs schriftlich festgehalten werden, insbesondere wenn Ziele gesetzt und konkrete Maßnahmen vereinbart wurden. Das erleichtert die spätere Nachverfolgung und macht die Vereinbarungen verbindlicher. Es ist daher auch ratsam, dem Mitarbeiter oder Auszubildenden eine Kopie des Ergebnisses auszuhändigen.

## Maßnahmen zur Unterstützung der Integration

In der Beschreibung der verschiedenen Onboarding-Phasen wurden zahlreiche Coaching- und Unterstützungsmaßnahmen genannt.

Eine besonders wichtige Rolle spielt der Buddy/Mentor beim Onboarding. Dementsprechend sollte er auf seine Aufgaben vor-



bereitet werden. Dies beginnt bereits beim Auswahlverfahren: Es sollte ein erfahrener Kollege mit sozialen Kompetenzen ausgewählt werden, der das Unternehmen gut kennt, kommunikativ, einfühlsam und vertrauenswürdig ist. Seine Rolle muss klar definiert sein. Seine Aufgabe ist es, die soziale und kulturelle Integration des neuen Mitarbeiters oder Auszubildenden zu unterstützen, um Vertrauen und Zugehörigkeitsgefühl zu fördern. Zu diesem Zweck wird der Mentor im Voraus über die Erwartungen des Unternehmens und den Ablauf informiert. Um seine Rolle erfüllen zu können, benötigt er nicht nur im Vorfeld den Schulungsplan für den neuen Mitarbeiter. Es muss dem Buddy vor allem ausreichend Zeit für seine Aufgabe zur Verfügung gestellt werden.

Zu den internen Unterstützungs- und Coaching-Maßnahmen gehören außerdem:

- Vertrauen aufbauen
- Selbstwertgefühl stärken (Vermittlung von Anerkennung und Zugehörigkeitsgefühl)
- Aufbau einer Beziehung, die unterstützt
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Aktives Zuhören
- Konstruktives Feedback geben
- Zielorientiert sein
- Empowerment – Förderung eigenständigen Handelns
- Förderung der Selbstlernkompetenz und Selbstermächtigung junger Mitarbeiter und Auszubildender
  - Förderung des selbstständigen Lernens
  - Anspruchsvolle, aber erreichbare Aufgaben
- Bereitstellung von Ressourcen

Zusätzlich zu diesen internen Unterstützungsmaßnahmen werden auch externe Maßnahmen angeboten. So gibt es beispielsweise Unterstützung für die Erlangung digitaler und unternehmerischer Kompetenzen. Ebenso werden Sprachkurse, Nachhaltigkeitsseminare und Prüfungsvorbereitungskurse angeboten.

Das Kompetenzzentrum für Fachkräftesicherung (KOFA) veröffentlicht wissenschaftliche Artikel mit dem Schwerpunkt auf KMU und bietet kostenlose, praktische Unterstützung für die Personalplanung und -verwaltung, einschließlich Empfehlungen, Checklisten und Beispielen für die Anwerbung und Bindung von Fachkräften.

Speziell an Auszubildende richtet sich das Mentoring-Programm „VerAplus“, das vom „Senior Expert Service“ durchgeführt wird. Ziel ist es, die Erfolgsquote der Ausbildung zu verbessern. „VerAplus“ bringt Auszubildende mit pensionierten Fachkräften zusammen und basiert auf dem Eins-zu-Eins-Prinzip (1 Auszubildender, 1 Experte). Das Programm hilft bei Problemen in Ausbildungsbetrieben oder Berufsschulen und bei persönlichen Anliegen.

Ebenso bieten die Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern Unterstützung und Beratung im Rahmen der Einarbeitung und darüber hinaus beispielsweise zur Konfliktlösung und damit zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen. Die Lehrlingswarte der Handwerkskammern stehen für Beratung und Vermittlung zur Verfügung.

Um Motivationsproblemen durch Lern- und Leistungsschwierigkeiten zuvorzukommen, können weitere Unterstützungsangebote in



Anspruch genommen werden, um Ausbildungsabbrüche zu verhindern. Beispielsweise bieten die deutschen Arbeitsagenturen das Programm „Assistierte Ausbildung“ an, bei dem ein Betreuer jungen Menschen hilft, eine Ausbildung zu absolvieren, einschließlich der Vorbereitung auf Prüfungen, des Besuchs der Berufsschule, der Lösung privater Konflikte und Problemen am Arbeitsplatz oder auch der Verbesserung der Deutschkenntnisse. Für das Unternehmen und den Auszubildenden entstehen keine Kosten, da diese von der Arbeitsagentur übernommen werden. Der Förderplan wird in Absprache mit dem ausbildenden Unternehmen und der Berufsschule erstellt.

Weitere Maßnahmen mit externer Unterstützung erhalten Auszubildende durch die Jugendagentur und Ausbildungsförderung durch ausbildungsbezogene Hilfen. Ausbilder können sich zu „Auszubildenden-Coaches“ oder „Lernbegleitern“ weiterbilden.

## Mitarbeiterbindung

Zum Abschluss noch ein Blick auf die Phase nach dem Onboarding: die Mitarbeiterbindung.

Eine effektive Mitarbeiterbindung basiert darauf, dass Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert werden. Mitarbeiter bleiben eher im Unternehmen, wenn sie sich geschätzt und unterstützt fühlen und sich beruflich weiterentwickeln können.

Zu den wichtigsten Punkten gehören:

- Karriere- und Entwicklungsperspektiven  
Klare Karrierewege, regelmäßiges Feedback und Zugang zu Weiterbildungen für-

dern das langfristige Engagement. Auch der Hinweis auf mögliche Perspektiven ist ein wichtiger Faktor für die Bindung von Auszubildenden. Zeigen Sie den Auszubildenden während der Ausbildung, welche Möglichkeiten nach der Ausbildung bestehen und wie das Unternehmen die Auszubildenden dabei unterstützen kann.

### ■ Positive Unternehmenskultur

Transparente Kommunikation, Mitarbeiterbeteiligung und eine respektvolle Feedbackkultur stärken die Identifikation mit dem Unternehmen. Teamaktivitäten tragen zum Zusammenhalt bei.

### ■ Anerkennung und Wertschätzung

Anerkennung von Leistungen durch Feedback, mehr Verantwortung oder Beförderung.

Stärken Sie bei Auszubildenden die Fähigkeiten in den Bereichen, in denen sie Schwächen haben. Überlassen Sie ihnen Verantwortung, z. B. durch die Entwicklung und Pflege einer Unternehmensseite in sozialen Medien.



# Schlussbemerkung

Das Handbuch für Recruiting und Onboarding bietet einen strukturierten und praktischen Rahmen, um (Bau-)Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozesse zu unterstützen. Es reagiert auf einen sich rasch wandelnden Arbeitsmarkt, der von Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen, demografischem Wandel und zunehmendem Fachkräftemangel geprägt ist. Die vorgestellten Ergebnisse und Methoden bestätigen, dass ein ganzheitlicher Ansatz notwendig ist, der die gesamte "Candidate Journey" des Mitarbeiters vom ersten Kontakt bis zur langfristigen Integration berücksichtigt. Nur so lassen sich vorzeitige Ausbildungsabbrüche verhindern und eine stabile Belegschaft erreichen.



## Über das Projekt

„Job Orientation – Better Fit (JOB)“ ist ein Erasmus+ gefördertes Projekt. Das übergeordnete Ziel von JOB ist es, die Quote an Ausbildungsabbrüchen bzw. von frühzeitigen Kündigungen von Mitarbeitern zu senken, indem die Übereinstimmung zwischen den beruflichen Interessen der Bewerber und den tatsächlichen Anforderungen/Erwartungen der Unternehmen an die Bewerber optimiert wird, wobei auch die Einarbeitungsphase einbezogen wird. Dabei geht es in erster Linie darum, neue Auszubildende oder neue Mitarbeiter von Anfang an individuell zu unterstützen, um Defizite auszugleichen und einen erfolgreichen Übergang in das Team zu gewährleisten. Der Schwerpunkt liegt auf der Berufsberatung, der Rekrutierung und der individuellen Betreuung neuer Mitarbeiter oder Auszubildender.

Im Rahmen des Projekts wurden die Anforderungen der Unternehmen analysiert und mit dem Potenzial der Bewerber verglichen. Auf dieser Grundlage wurden geeignete Maßnahmen und Instrumente für Rekrutierung und Onboarding definiert und schließlich in diesem Handbuch zusammengefasst. Zu guter Letzt wurden die Maßnahmen durch workshopbasierte Schulungen zur praktischen Umsetzung in den Unternehmen ergänzt.

## Projektkonsortium

An dem Projekt beteiligten sich fünf Partner aus vier Ländern: Deutschland, Italien, Spanien und Griechenland

[www.joborientation.eu](http://www.joborientation.eu)

**LUX IMPULS®**  
STRATEGISCH & MUTIG



WESTDEUTSCHER HANDWERKS KAMMERTAG



**IFC** INTERNATIONAL  
FORMATION  
CENTER

**FORMEDIL**  
VICENZA | ENTE UNICO FORMAZIONE  
SCUOLA COSTRUZIONI Andrea Palladio



## Anhang 1

### Checkliste Onboarding

Die folgende Checkliste umfasst das Preboarding und die verschiedenen Phasen des Onboardings. Die Liste ist an die jeweiligen eigenen Bedingungen und Bedürfnisse anzupassen.

# CHECKLISTE

## 1. Vor dem ersten Arbeitstag (Preboarding Phase)

Start: Nach Vertragsunterzeichnung

### Kommunizieren Sie mit dem neuen Mitarbeiter!

- Halten Sie regelmäßigen Kontakt zum Mitarbeiter
- Informieren Sie ihn über wichtige Punkte in Bezug auf das Unternehmen, das Team und die Position
- Klären Sie offene Fragen
- Laden Sie ihn zu Unternehmensveranstaltungen ein

#### Administrative Vorbereitungen

- Personalakte anlegen
- Dokumente anfragen (Krankenkassennachweis, Sozialversicherungsausweis etc.)

Arbeitskleidung

Werkzeuge

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Arbeitsplatz ausstatten (nach Bedarf)

- Zugangsdaten
- Computer
- E-Mailadresse
- Telefon und Telefonnummer
- Lizenzen
- Sitzplatz
- Mitarbeiter/in in Listen, Verteiler und Organigramme eintragen
- Mitarbeiterausweis
- Namensschild
- Visitenkarten
- Schlüssel
- Parkberechtigung
- ÖPNV-Fahrausweis

#### Relevante Unternehmensinformationen zusammenstellen (nach Bedarf)

- Organigramm
- Unternehmensleitlinien und Werte
- Arbeitsstil
- Betriebliche Umgangsformen
- Wichtige externe Ansprechpartner
- Anstehende Schulungen
- Verhaltenscodex

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### **Vorbereitung und Information interner Mitarbeiter (nach Bedarf)**

- Die Belegschaft ist über den neuen Kollegen informiert
- Verantwortlichkeiten sind geregelt
- Der Aufgabenbereich des neuen Mitarbeiters ist abgestimmt und im Kollegenkreis kommuniziert.
- Der Einarbeitungsplan inklusive der Zuständigkeiten ist erstellt und kommuniziert
- Ein Buddy/Mentor ist gefunden und eingearbeitet

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Information für den neuen Mitarbeiter**

- Der neue Mitarbeiter ist über den Ablauf des ersten Arbeitstages informiert (Wann ist der Arbeitsbeginn? Wer holt die neue Mitarbeiterin oder den neuen Mitarbeiter wo ab? Was muss mitgebracht werden? Wann endet der erste Arbeitstag?)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Willkommenspaket (nach Bedarf)**

- Willkommensschreiben
- Ablaufplan für den ersten Arbeitstag
- Einladung zu Team-Events und Mitarbeitertreffen
- Relevante Unternehmensinformationen (siehe oben)
- Willkommensgeschenk

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Zusätzlich: Für neue Mitarbeiter, die umziehen müssen (nach Bedarf)**

- Information zur Wohnungssuche
- Kindergarten
- Schulen
- Freizeitaktivitäten
- Umzugsunternehmen

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# CHECKLISTE

## 2. Erster Arbeitstag

### Ablauf

- Persönliche Begrüßung durch die Geschäftsführung bzw. die Abteilungsleitung
- Begrüßung und Vorstellung der Belegschaft
- Erstes kurzes Einstiegsgespräch mit der Geschäftsführung
- Unternehmensrundgang (Fluchtwege, Toiletten/Waschräume, Lager, Kaffeeküche/Cafeteria/Kantine, Kopierer, etc.)
- Aushändigen aller relevanten Dinge für die Arbeitsplatzausstattung (Arbeitskleidung, Werkzeuge, Telefon, Zugangsdaten, Schlüssel etc.)
- Besprechen und Aushändigen allgemeiner Unternehmensinformationen (Organigramm, Unternehmensleitbild, Geschäftsbereich, wichtige Ansprechpartner etc.)
- Besprechung des Einarbeitungsplans (Abteilungsleiter oder Vorgesetzter)
- Kennenlernen der Kollegen inkl. Buddy/Mentor
- Mittagessen/Kaffee mit Vorgesetztem und Kollegen
- Einladung zu wichtigen Terminen (regelmäßigen Meetings, Abteilungsbesprechung etc.)
- Abschlussgespräch mit der Geschäftsführung oder Abteilungsleitung am Ende des ersten Tages
  - Sind die Erwartungen erfüllt worden?
  - Welche Fragen sind offen?
  - Welche Eindrücke hat der neue Mitarbeiter gesammelt?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 3. Erste Arbeitswoche

### Allgemein (nach Bedarf)

- Termine für den Austausch mit Kollegen wurden vereinbart: Das Team stellt sich vor
- Die Zuständigkeiten wurden besprochen
- Ein erstes Treffen mit dem Vorgesetzten hat stattgefunden, weitere Termine wurden vereinbart.
- Erwartungen, Ziele, Zeitplan, Aufgaben und Projekte für die ersten 6 Monate wurden besprochen.
- Regelmäßige Treffen mit dem Buddy/Mentor wurden vereinbart
- Maßnahmen zur Einarbeitung in das Unternehmen (z. B. Schulungen, Einführungskurse usw.) wurden geplant
- Treffen mit Lieferanten, Kunden und Dienstleistern wurden vereinbart
- Die Schulung zum IT-System wurde abgeschlossen
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Formelle Verfahren wurden erläutert (nach Bedarf)

- Arbeitszeiterfassung
- Urlaubsbeantragung
- Dokumentenablage
- Vertretungsregel
- Überstunden
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



# CHECKLISTE

## 4. Nach 4 bis 8 Wochen

- Feedbackgespräch mit Vorgesetzten hat stattgefunden.
- Zielvereinbarungen wurden festgelegt.
- Entwicklungsmöglichkeiten wurden besprochen.
- Benötigte Weiterbildungen wurden festgelegt und geplant

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 5. Fortlaufend oder bis zum Ende der Onboarding Phase

- Regelmäßige wertschätzende Austauschgespräche mit dem Buddy/Mentor haben stattgefunden.
- Regelmäßige wertschätzende Feedbackgespräche mit der Führungskraft (zum Beispiel halbjährlich).

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



## Anhang 2

### Vorlage für ein internes Bewertungsformular für Mitarbeiter

Name des Mitarbeiters: \_\_\_\_\_

Bewertung für den Zeitraum von: \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_

Einsatzbereiche/ausgeführte Aufgaben:

---

---

ARBEITSVERHALTEN	1	2	3	4	5
INTERESSE AN DER ARBEIT	<input type="checkbox"/>				
ENGAGEMENT/MOTIVATION	<input type="checkbox"/>				
AUSDAUER UND BELASTBARKEIT	<input type="checkbox"/>				
ZUVERLÄSSIGKEIT	<input type="checkbox"/>				
SORGFALT	<input type="checkbox"/>				
UNABHÄNGIGKEIT	<input type="checkbox"/>				
ARBEITSERGEBNISSE	<input type="checkbox"/>				
PÜNKTLICHKEIT	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				
SOZIALVERHALTEN	1	2	3	4	5
UMGANG MIT VORGESETZTEN	<input type="checkbox"/>				
UMGANG MIT KOLLEGEN	<input type="checkbox"/>				
UMGANG MIT KUNDEN	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				

KommOentare/Ergänzungen:

---

---

---

---

Datum

Unterschrift



## Anhang 3

### Lern- und Testplattformen

[www.de.khanacademy.org/math/basic-geo](http://www.de.khanacademy.org/math/basic-geo)  
<https://numbas.mathcentre.ac.uk>

[www.europa.eu/europass/digitalskills/screen/home](http://www.europa.eu/europass/digitalskills/screen/home)  
[www.mydigiskills.eu/](http://www.mydigiskills.eu/)

[www.123test.com/spatial-reasoning-test/](http://www.123test.com/spatial-reasoning-test/)  
[www.psychologytoday.com/us/tests/iq/visual-spatial-intelligence-test](http://www.psychologytoday.com/us/tests/iq/visual-spatial-intelligence-test)

[www.50languages.com/de/test/start-test/el/1](http://www.50languages.com/de/test/start-test/el/1)  
[www.greek-out.com/](http://www.greek-out.com/)  
[www.sprachtest.de/](http://www.sprachtest.de/)

#### **Sicherheitsvorschriften:**

[www.cursoriesgoslaborales.com/examen-prevencion-de-riesgos-laborales/](http://www.cursoriesgoslaborales.com/examen-prevencion-de-riesgos-laborales/)  
<https://lernportal.bgbau.de>  
[www.testo-unico-sicurezza.com/DEMO/](http://www.testo-unico-sicurezza.com/DEMO/)

#### **Berufsbezogene Kompetenzen:**

[www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/](http://www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/)  
[www.diccionariodelaconstruccion.com/](http://www.diccionariodelaconstruccion.com/)  
[www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html](http://www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html)



## Quellenangaben

ActivateHR. Fünf Wege für erfolgreiches Retention Management  
[www.activate-hr.de/hr-trends/retention-management/](http://www.activate-hr.de/hr-trends/retention-management/)

Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21st century skills and Competences for new Millennium learners in OECD countries. In: OECD Education Working Papers. [www.oecd.org/en/publications/21st-century-skills-and-competences-for-new-millennium-learners-in-oecd-countries](http://www.oecd.org/en/publications/21st-century-skills-and-competences-for-new-millennium-learners-in-oecd-countries)

Asana. (2025). Unternehmenskultur: Definition, Beispiele & Aufbau.  
[www.asana.com/de/resources/types-organizational-culture](http://www.asana.com/de/resources/types-organizational-culture)

ATS STEM (2022). Assessment of Transversal Skills in STEM.

Dr. Talya Bauer (2025). The 5 C's of Employee Onboarding. [www.preppio.com/blog/the-5-cs-of-onboarding](http://www.preppio.com/blog/the-5-cs-of-onboarding)

Bird, J. (2025). How to use the STAR interview response technique. [www.indeed.com/career-advice/interviewing/how-to-use-the-star-interview-response-technique](http://www.indeed.com/career-advice/interviewing/how-to-use-the-star-interview-response-technique)

Bundesagentur für Arbeit. Information on job orientation.  
[www.arbeitsagentur.de/bildung](http://www.arbeitsagentur.de/bildung)

Businesspeople. Offerte di lavoro.  
[www.businesspeople.it/lavoro/ecco-come-sono-cambiate-le-offerte-di-lavoro-delle-aziende/](http://www.businesspeople.it/lavoro/ecco-come-sono-cambiate-le-offerte-di-lavoro-delle-aziende/)

Cambridge University Press & Assessment (2022). Digital assessment research overview. [www.cambridgeassessment.org.uk](http://www.cambridgeassessment.org.uk)

Careerstructure. Jobs in Italy.  
[www.careerstructure.com/jobs/in-italy](http://www.careerstructure.com/jobs/in-italy)

Cedefop (2023). Vocational education and training in Spain.  
[www.cedefop.europa.eu/en/publications/4214](http://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4214)

Confindustria (2024). Valutazione delle politiche pubbliche.  
[www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/valutazione-delle-politiche-pubbliche/dettaglio/indagine-lavoro-2024](http://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/valutazione-delle-politiche-pubbliche/dettaglio/indagine-lavoro-2024)

Coursera Staff (2024). 12 good interview questions for employers to ask job candidates.  
[www.coursera.org/articles/good-interview-questions](http://www.coursera.org/articles/good-interview-questions)

Digital Competence Framework for Vocational Education and Training. (n.d.). Competencia digital de centros educativos – INTEF. [www.intef.es/competencia-digital-educativa/competencia-digital-centros-educativos/](http://www.intef.es/competencia-digital-educativa/competencia-digital-centros-educativos/)

Digital Skills and Jobs Platform (2024). Spain: a snapshot of digital skills.  
[www.digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/spain-snapshot-digital-skills](http://www.digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/spain-snapshot-digital-skills)

EU Funding Portal (2024). Digital skills assessment initiatives. [www.ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal](http://www.ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal)



- European Commission (2023). European Digital Education Hub. [www.education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/european-digital-education-hub](http://www.education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/european-digital-education-hub)
- European Commission (2024). Forward-looking projects in digital education. [www.education.ec.europa.eu/news/funding-available-for-forward-looking-projects-in-digital-education](http://www.education.ec.europa.eu/news/funding-available-for-forward-looking-projects-in-digital-education)
- Evangelista, L. (2025). Normativa (spiegata) sull'orientamento scolastico in Italia e in Unione Europea. [www.orientamento.it/normativa-sullorientamento-scolastico-in-italia-e-in-unione-europea/:contentReference\[oaicite:4\]{index=4}](http://www.orientamento.it/normativa-sullorientamento-scolastico-in-italia-e-in-unione-europea/:contentReference[oaicite:4]{index=4})
- Heinsberg, T., Müller, L., & Rehbold, R. R. (2016). Analyse und Bewertung ausgewählter Kompetenzfeststellungs- und Anerkennungsverfahren. [www.fbh.uni-koeln.de/](http://www.fbh.uni-koeln.de/)
- HR-link (2024). Report Competenze [www.hr-link.it/report-competenze-2024/](http://www.hr-link.it/report-competenze-2024/)
- Husain, F. N. (2021). Digital assessment literacy: The need of online assessment literate educators. *International Education Studies*, 14(10), 65-76. [www.files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1319463.pdf](http://www.files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1319463.pdf)
- Indeed. Construction job in Italy, Offerte lavoro [www.it.indeed.com/q-construction-job-in-italy-offerte-lavoro.html](http://www.it.indeed.com/q-construction-job-in-italy-offerte-lavoro.html)
- Indeed Editorial Team (2025a). 13 tips for interviewing candidates. [www.indeed.com/career-advice/interviewing/interview-candidate](http://www.indeed.com/career-advice/interviewing/interview-candidate)
- Indeed Editorial Team (2025b). 69 good interview questions to ask candidates. [www.indeed.com/career-advice/interviewing/good-interview-question-to-ask](http://www.indeed.com/career-advice/interviewing/good-interview-question-to-ask)
- Indeed Employer Content Team (2025). Buddy-System [www.indeed.com/hire/info/buddy-system](http://www.indeed.com/hire/info/buddy-system)
- ISTAT. Statistiche economiche. Industria e costruzioni [www.istat.it/statistiche-per-temi/economia/industria-e-costruzioni/](http://www.istat.it/statistiche-per-temi/economia/industria-e-costruzioni/)
- Jurāne-Brēmane, A. (2021). The digital transformation of assessment: Challenges and opportunities. *Human, Technologies and Quality of Education*. [www.doi.org/htqe.2021.25-Jurane-Bremane](http://www.doi.org/htqe.2021.25-Jurane-Bremane)
- KOFA, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2025). Artikel zu Onboarding und Checkliste Onboarding. [www.kofa.de/mitarbeiter-finden/rekrutierung/onboarding/#c20714](http://www.kofa.de/mitarbeiter-finden/rekrutierung/onboarding/#c20714)
- LinkedIn Community. (n.d.). Here's how you can make asking questions during a construction interview count. [www.linkedin.com/advice/0/heres-how-you-can-make-asking-questions-during-construction-jvnuf](http://www.linkedin.com/advice/0/heres-how-you-can-make-asking-questions-during-construction-jvnuf)



Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (n.d.). Spanish educational system: Novedad. [www.educagob.educacionfpydeportes.gob.es/ensenanzas.html](http://www.educagob.educacionfpydeportes.gob.es/ensenanzas.html)

Ministero dell'Istruzione e del Merito. (2022). Linee guida per l'orientamento. Decreto Ministeriale n. 328. [www.mim.gov.it/documents/20182/0/linee\\_guida\\_orientamento-2-STAMPA.pdf/](http://www.mim.gov.it/documents/20182/0/linee_guida_orientamento-2-STAMPA.pdf/)

Ministry of Education and Vocational Training. (n.d.). Bienvenido a la Web del Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. [www.educacionfpydeportes.gob.es/portada.html](http://www.educacionfpydeportes.gob.es/portada.html)

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW). (2021). Potenzialanalyse. Schülerinnen und Schüler entdecken ihre Stärken – in der Beruflichen Orientierung. [www.broschueren-service.mags.nrw/mags/flipbook/5353](http://www.broschueren-service.mags.nrw/mags/flipbook/5353)

Miuristruzione (2024). Lingue nel mondo del lavoro [www.miuristruzione.it/36839-le-lingue-più-richieste-nel-mondo-del-lavoro-nel-2024/](http://www.miuristruzione.it/36839-le-lingue-più-richieste-nel-mondo-del-lavoro-nel-2024/)

Organic Law 3/2020 (LOMLOE) (2020). Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. [www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-17264](http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-17264)

Randstad. (n.d.). Your guide to a perfect job interview. [www.randstad.ca/job-seeker/career-resources/job-interviews/](http://www.randstad.ca/job-seeker/career-resources/job-interviews/)

Papershift, Autor: Sandy Lanuschny (2025). Onboarding – Definition und Bedeutung. [www.papershift.com/lexikon/onboarding#onboarding-definition](http://www.papershift.com/lexikon/onboarding#onboarding-definition)

Personalmanager (2020). Mentoring- und Buddy-Programme im Onboarding, [www.personal-manager.at/starthilfen-was-mentoring-und-buddy-programme-leisten/](http://www.personal-manager.at/starthilfen-was-mentoring-und-buddy-programme-leisten/)

Softgarden (2024). Onboardingmaßnahmen. [www.softgarden.com/de/](http://www.softgarden.com/de/)

Softgarden (2025). Onboarding – neue Mitarbeitende optimal integrieren. [www.softgarden.com/de/](http://www.softgarden.com/de/)

Springer-Professional (2025). Auf schlechtes Onboarding folgt Offboarding. [www.springerprofessional.de/mitarbeiterbindung/personalentwicklung/auf-schlechtes-onboarding-folgt-offboarding/23702412](http://www.springerprofessional.de/mitarbeiterbindung/personalentwicklung/auf-schlechtes-onboarding-folgt-offboarding/23702412)

Westdeutscher Handwerkskammertag. Gründe für Ausbildungsabbrüche. Ergebnisse einer repräsentativen EMNID-Befragung von Jugendlichen, Ausbildern und Berufskollegslehrern, Düsseldorf (2001)

Westdeutscher Handwerkskammertag (2013). Handreichung für Experten zur Durchführung einer Qualifikationsanalyse, p. 6-9.

Westdeutscher Handwerkskammertag. Kommunikation und Motivation in der Ausbildung. Leitfaden für Ausbilder in Handwerksbetrieben