



Back to Business

Wie Unternehmen ehemalige Auszubildende und Praktikanten an sich binden

Wissenschaftliche Zusammenfassung und Datenreport

Prof. Dr. Carina Braun und Prof. Dr. Ludwig Voußem

Support-Team: Marius Aiden, Daniel Enderer, Ralf Freudenstein, Jasmin Hehn, Stefanie Hellmuth, Mona Sarina Lang, Franziska Lichtinger, Carolin Schambeck, Marcus Velis, Veronika Wagensonner, Kevin Weißenburger

Additive Doppelqualifikation:

- Warum ist ein Hochschulstudium für Jugendliche mit abgeschlossener Ausbildung attraktiv?
- Wann entscheiden sich Auszubildende für ein Studium?

Ausbildung

Studium

Praktikum

Bindung zum Unternehmen

Relationship Management:

- Wie gelingt es Unternehmen ehemalige Auszubildende und Praktikant*innen an sich zu binden und zurückzugewinnen?

Einleitung

3 – 9

Ergebnisse

10 – 37

1. Beschreibung der Stichprobe

10 – 20

2. Additive Doppelqualifikation:

Die Entscheidung Jugendlicher, nach der Ausbildung ein Studium zu beginnen

21 – 23

3. Relationship Management:

Unternehmerischer Maßnahmen, um ehemalige Auszubildende und Praktikant*innen zurückzugewinnen

24 – 28

4. Bindungserfolg

Bindung der Studierenden heute und Wirksamkeit der RM-Maßnahmen

29 – 37

Handlungsempfehlungen

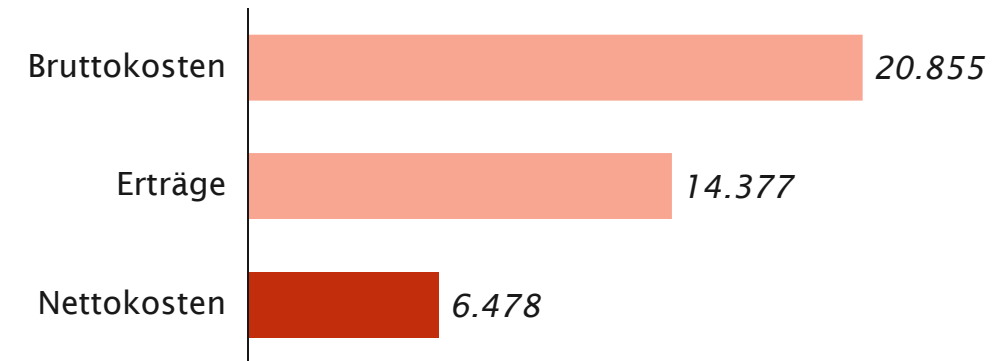
38 – 40

Additive Doppelqualifikation

- **Die duale Ausbildung ist fester Bestandteil der deutschen Bildungslandschaft – die Bedeutsamkeit von Ausbildung und Studium nähert sich jedoch bereits seit Jahren an.**
- Im Jahr 2019 begannen 730.260 Personen eine vollqualifizierende Berufsausbildung, davon 492.276 im dualen System nach BBiG/HwO. Zeitgleich starteten 511.761 Personen in Deutschland ein Studium. Wenngleich es noch immer mehr Anfänger im Sektor der dualen Berufsausbildung gibt als im Studium, so deuten die steigenden Zahlen im Sektor „Erwerb der Hochschulreife“ und im „Studium“ auf einen generellen Trend zur Höherqualifizierung hin (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2020).
- **Von großer Relevanz im Kontext dieser Entwicklung ist die additive Doppelqualifikation.**
- Wengleich Daten nicht auf jährlicher Basis zur Verfügung stehen, so existieren doch zahlreiche Befunde, die erkennen lassen, dass das Absolvieren von mehr als einer Ausbildung ein weit verbreitetes Phänomen ist (Jacob, 2017). Vor allem das Studium nach der Ausbildung ist ein typischer Weg der Mehrfachqualifikation: Junge Menschen entscheiden sich in solchen Karriereverläufen nach der Ausbildung aktiv für eine Weiterbildung im akademischen Bereich, anstatt im Unternehmen zu verbleiben. So hat beispielsweise im Jahr 2016 mehr als ein Fünftel aller Studierender in Deutschland vor Beginn des Studiums eine berufliche Ausbildung abgeschlossen (Middendorff et al., 2017), davon vor allem an Fachhochschulen.
- Gründe für diese Entscheidung lassen sich entsprechend der wissenschaftlichen Literatur aus unterschiedlichen Motiven und Einflussfaktoren ableiten: Speziellen Erwartungen an ein Studium, den Rahmenbedingungen der Ausbildung und der (Un-)Zufriedenheit mit dem Ausbildungsbetrieb oder sonstigen, teils unvorhersehbaren, oft auch persönlichen Beweggründen. Dabei kann die Entscheidung bereits vor Beginn der Ausbildung feststehen – sie kann aber auch im Verlauf der Ausbildung getroffen werden.

Relevanz ehemaliger Auszubildende und Praktikant*innen

- **Für Unternehmen bedeutet der Weggang von ausgebildeten Jugendlichen an Hochschulen einen Investitionsverlust:**
- Die Nettokosten einer Ausbildung lagen 2017 jährlich bei knapp 6.500 Euro pro Auszubildenden (Pfeifer et al., 2020). Diese Investitionen in qualifizierte Fachkräfte gehen mit einem Wechsel der Personen an eine Hochschule nach Abschluss der Ausbildung verloren.
- Unternehmen haben deshalb einen hohen, auch wirtschaftlichen Anreiz, selbst ausgebildete Mitarbeiter*innen im Unternehmen zu halten oder im Zweifel mit den guten, ehemaligen Auszubildenden in Kontakt zu bleiben, um diese später, d.h. nach Abschluss des Studiums und damit auch mit höherer Qualifikation, wieder für sich zu gewinnen.
- **Diese betriebswirtschaftliche Intention gilt auch im Kontext des betrieblichen Praktikums:**
- Ähnliche Überlegungen gelten auch für die Einstellung von Praktikant*innen und die über das Praktikum hinausgehende Bindung dieser Personen an das Unternehmen.
- So rechtfertigen sich die Investitionen in Praktikant*innen vor allem deshalb, weil sich Unternehmen dadurch einen für sie bedeutsamen Pool an Talenten aufbauen und einen besseren Zugriff auf geeignete Fachkräfte erhalten (Gault et al. 2010). Die Bindung von ehemaligen Praktikant*innen rückt dabei vor allem in einer angespannten Arbeitsmarktlage in den Vordergrund.



Bruttokosten, Erträge und Nettokosten pro Auszubildende/-n im Ausbildungsjahr 2017/2018 (Quelle: Pfeifer et al., 2020)

Rückgewinnung durch Relationship Management

- **Rückgewinnung der Talente als gewinnbringende Maßnahme auf Seiten der Unternehmen**
- Entscheiden sich ehemalige Auszubildende für eine weitere akademische Ausbildung besteht in der Wiedergewinnung hoch qualifizierter Absolventinnen und Absolventen ein Potential für ausbildende Unternehmen. Denn Ausbildung und Hochschulstudium stehen keineswegs in Konflikt zueinander - vielmehr werden beide Organisationen ihrem Bildungsauftrag gerecht und erhöhen das Qualifikationsniveau der Fachkräfte auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Und bereits bekannte Personen wieder einzustellen, bietet durchaus Vorteile:
 - Sie kennen das Unternehmen und sind schneller wieder produktiv.
 - Die Person ist bekannt und ihre Passung zum Unternehmen ist leichter zu beurteilen.
 - Sie bringen neues Wissen mit - und können gleichzeitig aufgrund ihrer Kenntnis des Unternehmens die Umsetzbarkeit neuer Impulse schneller und besser bewerten.
- Diese Argumente gelten ebenfalls für die Bindung und Rückgewinnung ehemaliger Praktikant*innen.
- **Die Maßnahmen, die Unternehmen für die Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikant*innen wählen, werden im Regelfall von den Personalabteilungen vorangetrieben und als Employee, Candidate oder Talent Relationship Management bezeichnet.**
- Ziel von Relationship Management (RM) ist die bewusste und wirksame Auswahl passender Maßnahmen (RM-Maßnahmen), um Talente und somit auch ehemalige Auszubildende und Praktikant*innen an sich zu binden und im Falle offener Stellen (wieder) für sich zu gewinnen.

(Residuales) affektives Commitment und Embeddedness

- **Zwei wesentliche sozial- und organisationspsychologische Ansätze erklären Wirkung und Erfolg von Maßnahmen zur Steigerung einer Rückkehrintention ehemaliger Mitarbeiter*innen**

- **Commitment** ist definiert als ein psychologischer Zustand, der Individuen an eine Organisation bindet (Allen und Meyer 1990). Die Literatur unterscheidet affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment, wobei für die Entscheidung, bei einem Unternehmen zu verbleiben, vor allem das affektive Commitment eine Rolle spielt.

- **Affektives Commitment** fokussiert die emotionale Bindung zwischen Mitarbeiter*innen und Organisationen. Im vorliegenden Kontext ist diese Form von Commitment besonders interessant, weil es die freiwillige Komponente einer Bindung betont und bereits innerhalb weniger Monate (und damit auch im Zuge der meist kürzeren Praktikumsstätigkeit oder Ausbildungsdauer) über Zufriedenheit und Bindung zum Unternehmen entscheiden kann (z.B. Dixon et al. 2005; Allen & Meyer 1990). Tatsächlich belegen Studien, dass sich das affektive Commitment von Praktikant*innen positiv auf deren Wunsch, für das Unternehmen auch später wieder arbeiten zu wollen, auswirkt und dass sich das affektive Commitment z.B. durch eine gute Integration der Personen steigern lässt (z.B. Höft & Hell 2007; Hurst, Good & Gardner 2012).

- Commitment, das im Anschluss an eine Beschäftigung als „verbleibendes Band“ zum ehemaligen Arbeitgeber bestehen bleibt, kann als „**residuales affektives Commitment**“ bezeichnet und gemessen werden (Ruhle & Breitsohl 2012) .

- **Embeddedness** ist das Ausmaß einer gefühlten Einbettung in eine Organisation oder ein Umfeld und lässt sich auf drei Aspekte der Einbettung zurückführen:

- **Links:** Mitarbeiter*innen zeigen eine höhere Bindung und halten eher an einer Tätigkeit bzw. einem Arbeitgeber fest, wenn sie sowohl beruflich als auch privat viele und intensive Beziehungen pflegen und sich sowohl im Job als auch im privaten Umfeld sozial eingebettet fühlen.

- **Fit:** Eine psychologische Bindung entsteht, wenn eine Person sich selbst passend zum Job (Kompatibilität von Person und Job) und zur Lebenssituation (Kompatibilität von Person und Lebenswelt) wahrnimmt.

- **Sacrifice:** Aus ökonomischen Gründen binden sich Mitarbeiter*innen an einen Arbeitsplatz bzw. Arbeitgeber, weil sie im Falle einer Kündigung im beruflichen oder auch privaten Umfeld auf Annehmlichkeiten oder finanzielle Vorteile verzichten müssten.

- Vor allem die **Einbettung, die im Kontext von Job und Organisation** empfunden wird, ist nachweislich ein Erklärungsansatz, wie Bindungspraktiken auf die Bleibeabsicht von Mitarbeiter*innen wirken (Lee, Burch & Mitchell, 2014; Thakur & Bathnagar, 2017).

Relationship Management-Maßnahmen

- Folgende Bindungsmaßnahmen wurden im Zuge der Befragung berücksichtigt:

Kategorie	Maßnahmen
Information	Regelmäßige Informationen zu Neuigkeiten aus dem Unternehmen / Unternehmensumfeld (z.B. Newsletter, Firmenzeitschrift)
	Regelmäßige Informationen über aktuelle Stellenangebote und Beschäftigungsmöglichkeiten
Kontaktangebote	Einladung zu Firmenevents (z.B. Weihnachtsfeier, Betriebsausflug)
	Einladung zu Workshops, Trainings oder sonstigen Weiterbildungsveranstaltungen
	Möglichkeit, mit Mitarbeiter*innen des Unternehmens (z.B. Personalabteilung, Führungskräfte, ehemalige Kollegen) persönlich zu sprechen
	Treffen des Unternehmens bei Firmenkontaktmessen und anderen Hochschulevents (z.B. Connecta, Hochschulpartys)
	Einladung in eine firmenspezifischen Talent Community oder ein anderes firmenspezifisches Netzwerk
Beschäftigungsangebote	Förderung des Austausches zwischen ehemaligen Auszubildenden / Praktikant*innen
	Möglichkeit für weitere Praktika / Werkstudententätigkeiten / Ferienjobs
	Möglichkeit für eine Abschlussarbeit in Kooperation mit dem Unternehmen
Finanzielle Förderung und Aufmerksamkeiten	Angebot für eine finanzielle Förderung während des Studiums (z.B. Stipendium, Preise)
	Erhalt von persönlichen Grußkarten oder kleineren Geschenken

Beschreibung der Studie

Ziele und Vorgehensweise der Studie

1. **Mit Blick auf die bestehenden Rahmenbedingungen und Entwicklungen ist es für Unternehmen wertvoll zu verstehen, aus welchen Gründen sich junge Menschen nach Abschluss einer Ausbildung gegen den Verbleib im Unternehmen und für ein Studium entscheiden. Dies ist Inhalt des ersten Studienteils.**
2. **Welche Maßnahmen Unternehmen wählen, ob Studierende von einer Bindung zu ihrem ehemaligen Arbeitgeber berichten und inwieweit gewählte unternehmerische Bindungsmaßnahmen die Rückkehrintention Studierender beeinflusst, ist Inhalt des zweiten Studienteils.**

Vorgehensweise

Im Mai 2019 wurden 278 Studierenden an der Ostbayerischen Technischen Hochschule in Regensburg mit Hilfe eines Online-Fragebogens befragt.

- 138 Fragebögen wurden von Personen ausgefüllt, die vor dem Studium eine Ausbildung absolvierten. Diese Rückmeldungen waren vor allem für den ersten Untersuchungsteil von Bedeutung (**Additive Doppelqualifikation:** Die Entscheidung Jugendlicher, nach der Ausbildung ein Studium zu beginnen).
- Weitere 140 Fragebögen wurden von Personen generiert, die im Vorfeld keine Ausbildung, aber im Verlauf des Studium ein Praktikum absolviert hatten. Die gesamten Rückmeldungen von ehemaligen Auszubildenden und Praktikant*innen (in Summe 278 Befragte) waren für den zweiten Untersuchungsteil relevant (**Relationship Management:** Unternehmerische Maßnahmen, um ehemalige Auszubildende und Praktikant*innen zurückzugewinnen).

Die Ergebnisse liefern Informationen, wann und warum sich Jugendliche nach einer Ausbildung für ein Studium entscheiden. Des Weiteren lassen sich empirisch fundierte Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis ableiten, mit denen die Verbundenheit von bereits bekannten Talenten zum Unternehmen gestärkt und ihre Bereitschaft, nach dem Studium in den Ausbildungs- oder Praktikumsbetrieb zurückzukehren, erhöht werden können.

Einleitung

3 – 9

Ergebnisse

10 – 37

1. Beschreibung der Stichprobe

10 – 20

2. Additive Doppelqualifikation:

Die Entscheidung Jugendlicher, nach der Ausbildung ein Studium zu beginnen

21 – 23

3. Relationship Management:

Unternehmerischer Maßnahmen, um ehemalige Auszubildende und Praktikant*innen zurückzugewinnen

24 – 28

4. Bindungserfolg

Bindung der Studierenden heute und Wirksamkeit der RM-Maßnahmen

29 – 37

Handlungsempfehlungen

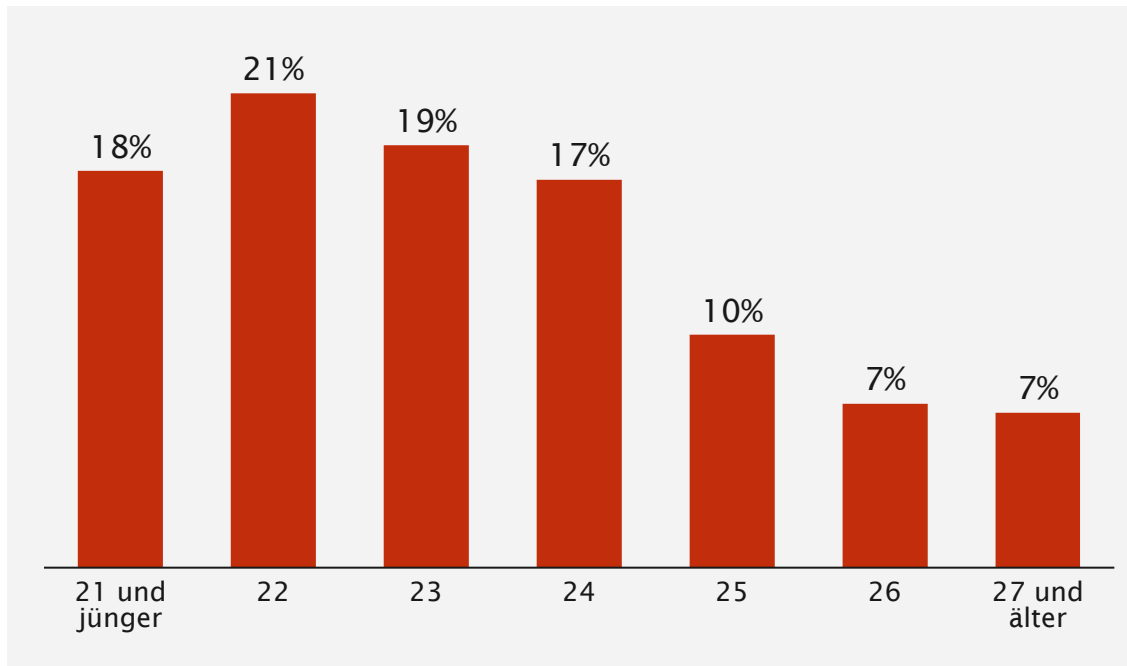
38 – 40

Demografische Merkmale und Studiengänge

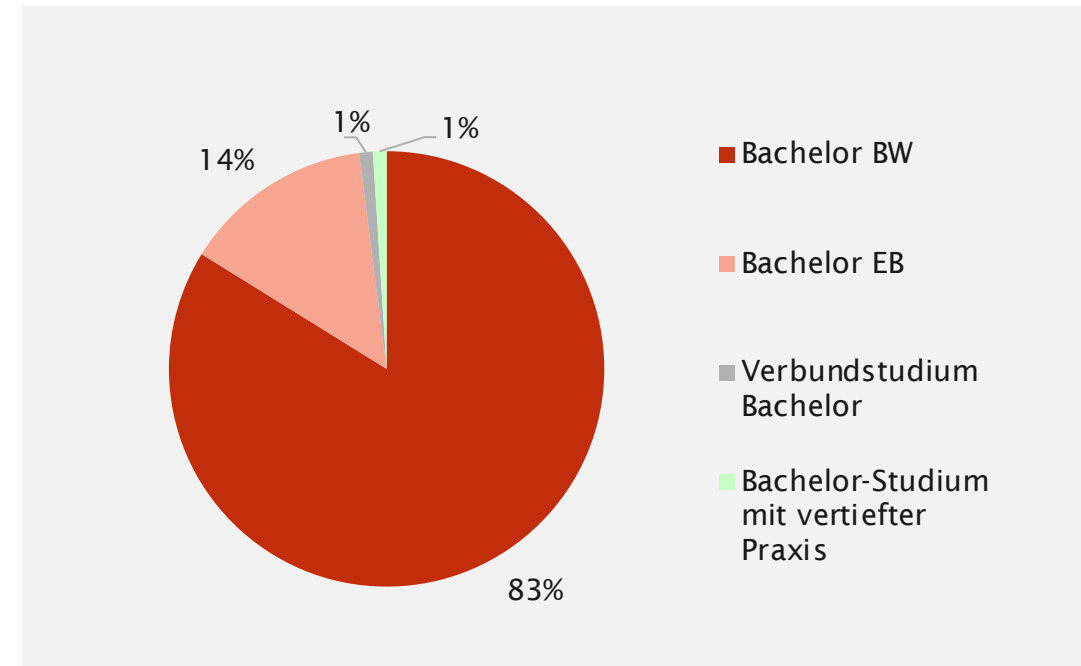
Die typische befragte Person ist 23 Jahre alt, weiblich und studiert Betriebswirtschaft.

Das Durchschnittsalter der Befragten liegt zum Zeitpunkt der Datenerhebung bei 23,4 Jahren. 75% sind höchstens 24 Jahre. 65% der Befragten sind weiblich.

83% aller Befragten studieren Bachelor Betriebswirtschaft. Weitere 14% sind dem Studiengang Europäische Betriebswirtschaft zuzuordnen. Lediglich jeweils 1% aller Befragten absolvieren ein Bachelor Verbundstudium (ausbildungsintegrierend) bzw. ein Bachelor-Studium mit vertiefter Praxis (praxisintegrierend). Die meisten Befragten haben nach aktuelle Planung noch maximal ein (42%) oder zwei (32%) Semester zu absolvieren.



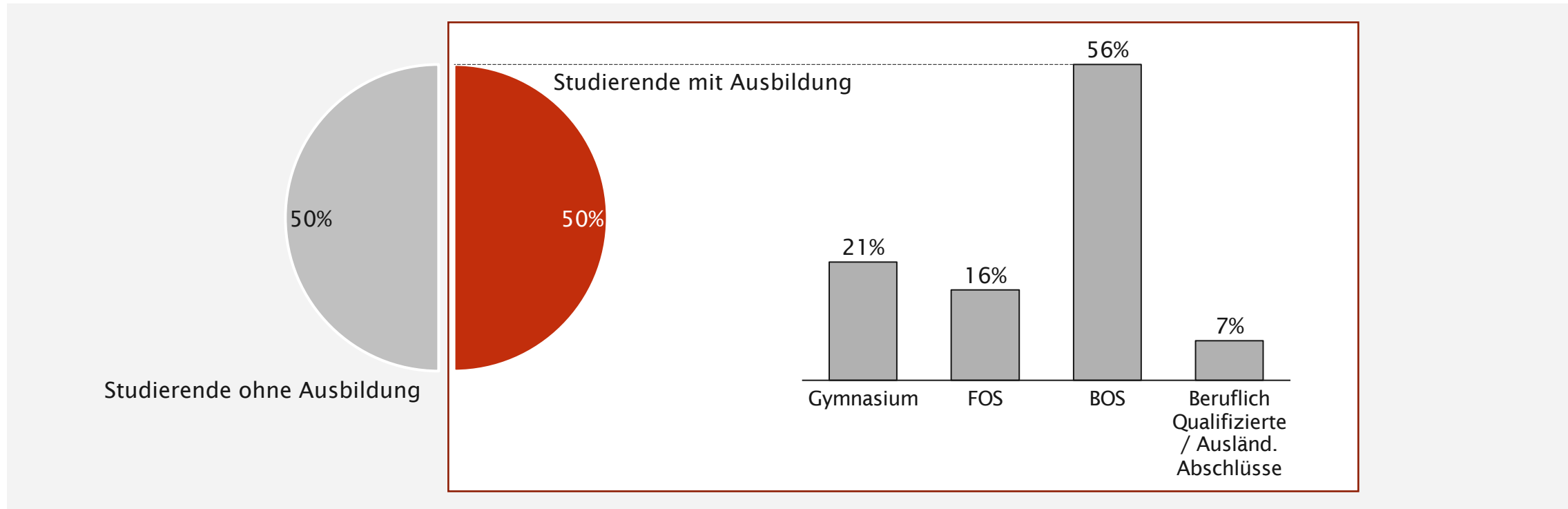
Altersverteilung der Befragten



Studiengänge der Befragten

Bei Studierenden ohne Ausbildung dominiert das Gymnasium, bei Studierenden mit vorheriger Ausbildung die Berufsoberschule.

Betrachtet man die gesamte Stichprobe, haben 40% aller Befragten die Hochschulreife durch das Gymnasium erworben. 28% entstammen der FOS (Fachoberschule), 27% der BOS (Berufsoberschule). Beruflich Qualifizierte bzw. sonstige Abschlüsse machen nur 5% dieser Stichprobe aus. Unter den Studienteilnehmenden haben 50% vor dem Studium eine Ausbildung absolviert. Diese Gruppe hat ihre Hochschulreife mehrheitlich (56%) an der BOS erworben.



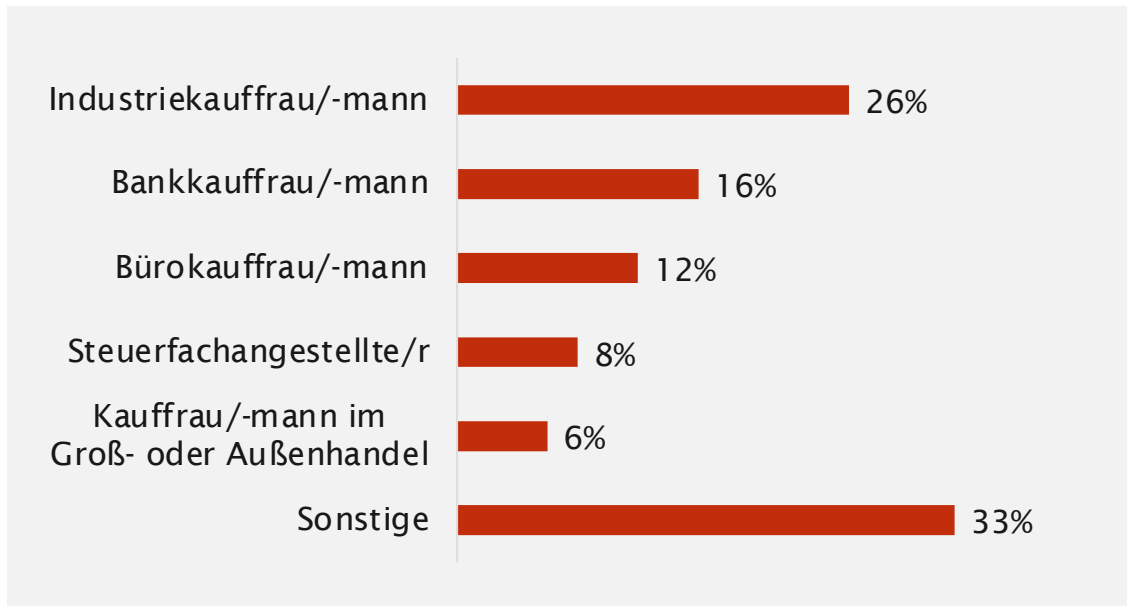
Vorbildung und Wege zur Hochschulreife

Verteilung von Berufen und Branchen

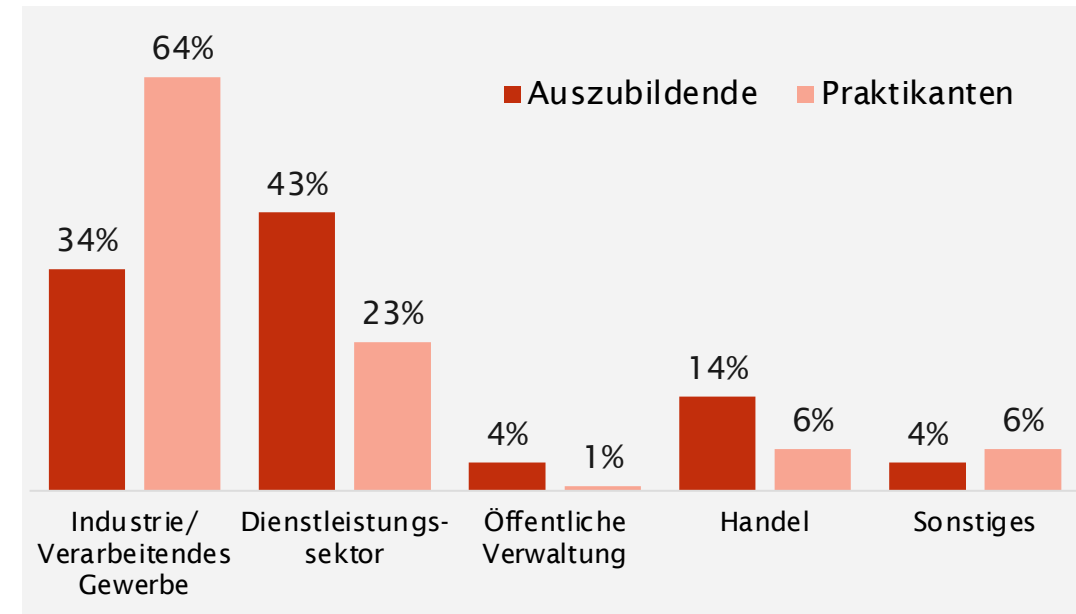
Kaufmännische Ausbildungsberufe prägen die Stichprobe – die Branchen unterschieden sich zwischen den Befragten.

Weit über die Hälfte der Studierenden mit abgeschlossener Berufsausbildung haben einen kaufmännischen Ausbildungsberuf erlernt. Der/die Industriekaufmann/frau ist mit 26% der Befragten am häufigsten vertreten, gefolgt von Bank- und Bürokaufmann/frau (16% bzw. 12%). Ausbildungsberufe, die zu weniger als 5% bei der Gesamtanzahl der Teilnehmenden Studierenden vertreten sind, wurden als Sonstige zusammengefasst. Darunter fallen beispielsweise technische Berufe oder Ausbildungsberufe aus dem Gesundheitswesen.

Während die Ausbildungen mehrheitlich im Dienstleistungssektor (43%) anzusiedeln sind, wurde die Mehrheit der Praktika (64%) im industriellen Sektor absolviert. Dort lassen sich nur etwa ein Drittel der vorherigen Ausbildungen verorten. Die Vielzahl an Praktika in der Industrie lässt sich vermutlich auf die wirtschaftlich geprägten Studiengänge der Befragten und auf die Stärke der Industrieunternehmen in der Region zurückführen.



Verteilung der Ausbildungsberufe



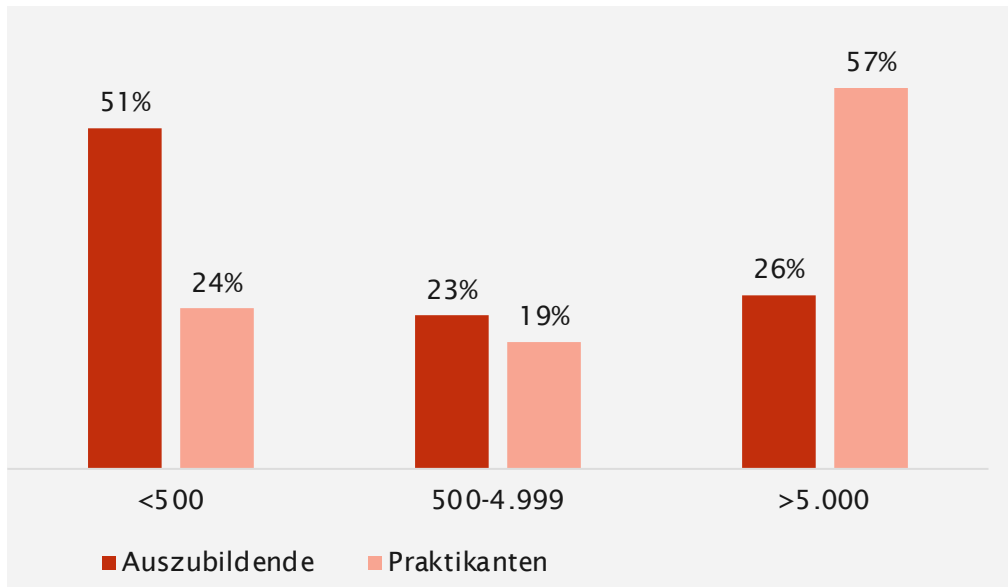
Verteilung der ausbildenden Branchen

Größe und Lage der Unternehmen zur OTH

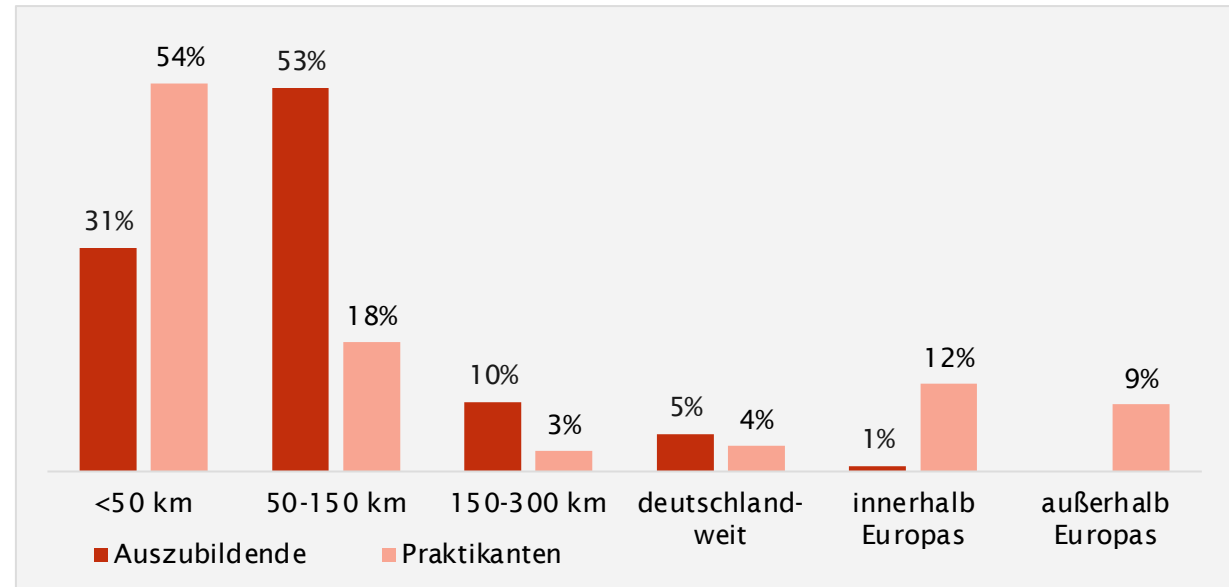
Auszubildende waren vor allem in kleinen, Praktikant*innen in großen Unternehmen tätig – eher beschränkt auf 150km um die OTH.

42% aller Befragten waren mit Ausbildung bzw. Praktikum in größeren Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeiter*innen beschäftigt. Die Gegenüberstellung der Unternehmensgrößen von Auszubildenden und Praktikant*innen zeigt jedoch ein differenziertes Bild: Während der Großteil aller Ausbildungen in kleineren Betrieben mit weniger als 500 Mitarbeitern absolviert wurde, waren die Praktikanten mehrheitlich in Großbetrieben mit mehr als 5.000 Mitarbeiter*innen beschäftigt.

Bei der Betrachtung der Unternehmensorte und deren Distanz zur OTH Regensburg zeigt sich eine deutliche räumliche Nähe der Unternehmen zum Hochschulstandort. Mehr als zwei Drittel (78%) geben an, in einem Unternehmen gearbeitet zu haben, welches sich im Umkreis von bis zu 150km zur OTH Regensburg befindet; 43% der Unternehmen befinden sich sogar innerhalb der nächsten 50km. Im Umkreis von weniger als 50km zur OTH wurden vor allem Praktika absolviert. Praktikumsbetriebe wurden von den Studierenden also bewusst in unmittelbarer Nähe zur OTH gewählt. Auszubildende haben ihre berufliche Qualifizierung mehrheitlich in einer Entfernung von 50-150km zur Hochschule erlangt.



Unternehmensgrößen



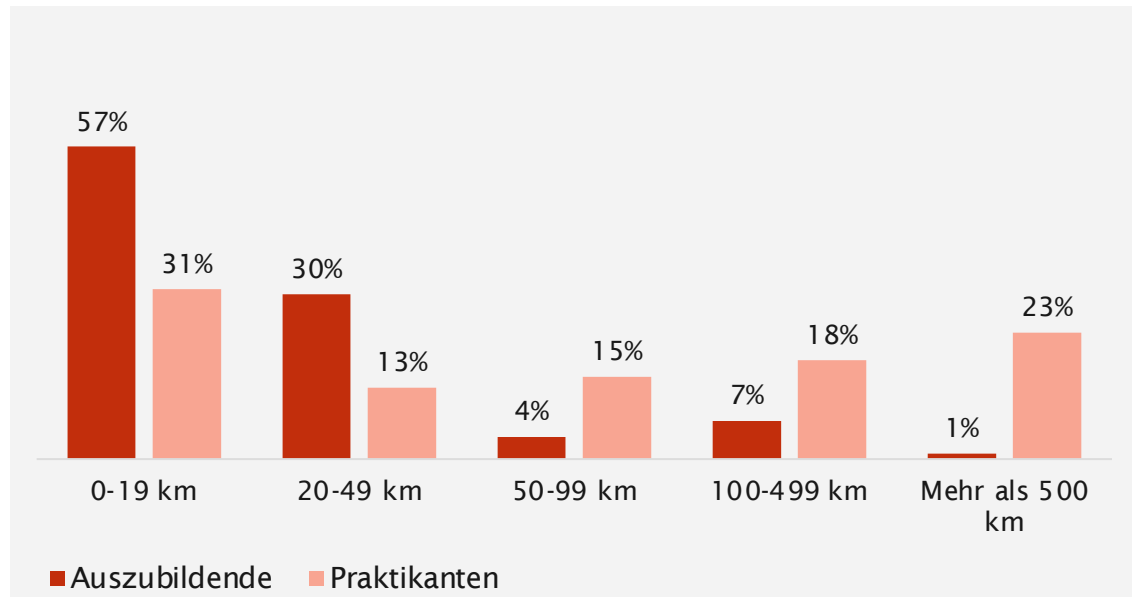
Distanz der Unternehmen zur OTH Regensburg

Lage der Unternehmen zum Heimatort

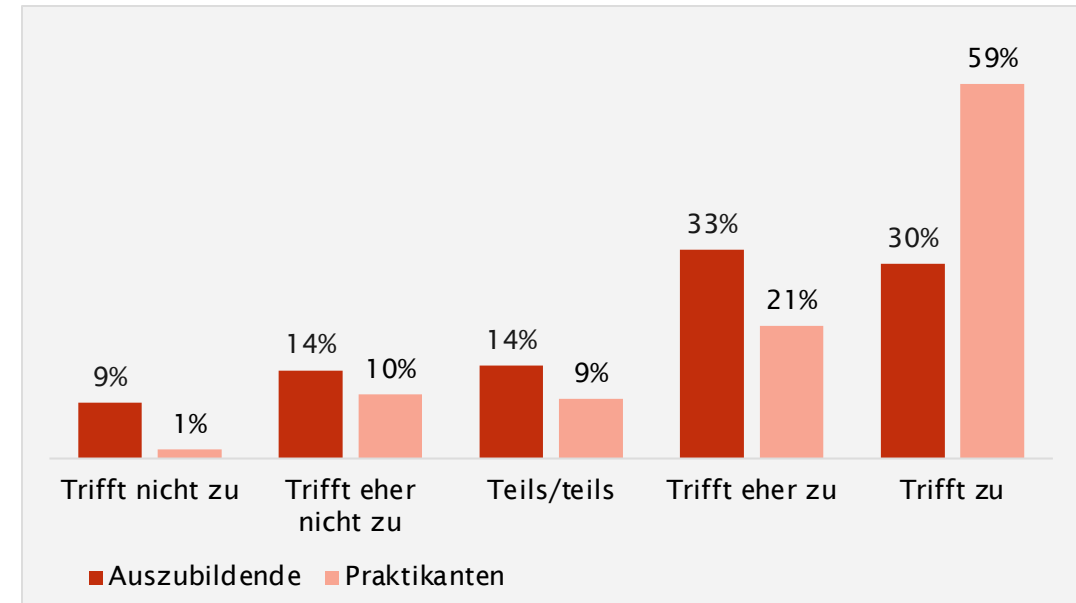
Ausbildungen fanden in der Regel nah zum Heimatort statt.

44% aller Befragten haben in direktem Umkreis von weniger als 20km zu dem Ort gearbeitet, an dem sie aufgewachsen sind. Bei 75% aller Studierenden beträgt die Distanz sogar weniger als 100km.

Bei näherer Betrachtung der Auszubildenden und Praktikant*innen fällt besonders auf, dass die Mehrheit (57%) aller Befragten mit Berufsausbildung diese in direktem Umkreis von weniger als 20km zum Heimatort absolviert haben. Lediglich 12% waren weiter als 50km davon beschäftigt. Diese Auswertung lässt vermuten, dass die Nähe zum Ort, an dem man aufgewachsen ist, durchaus ein wichtiges Kriterium bei der Wahl der Ausbildungsunternehmen ist. Bei den Unternehmen der Praktikant*innen kann nur sehr schwer eine relevante Aussage zur Distanz zum Geburtsort getroffen werden. Hier ist eher davon auszugehen, dass ein wichtiger Faktor zur Wahl des Unternehmensortes der Standort der OTH Regensburg ist.



Entfernung der Unternehmen zum Geburtsort



Attraktivität des Hochschulstandorts

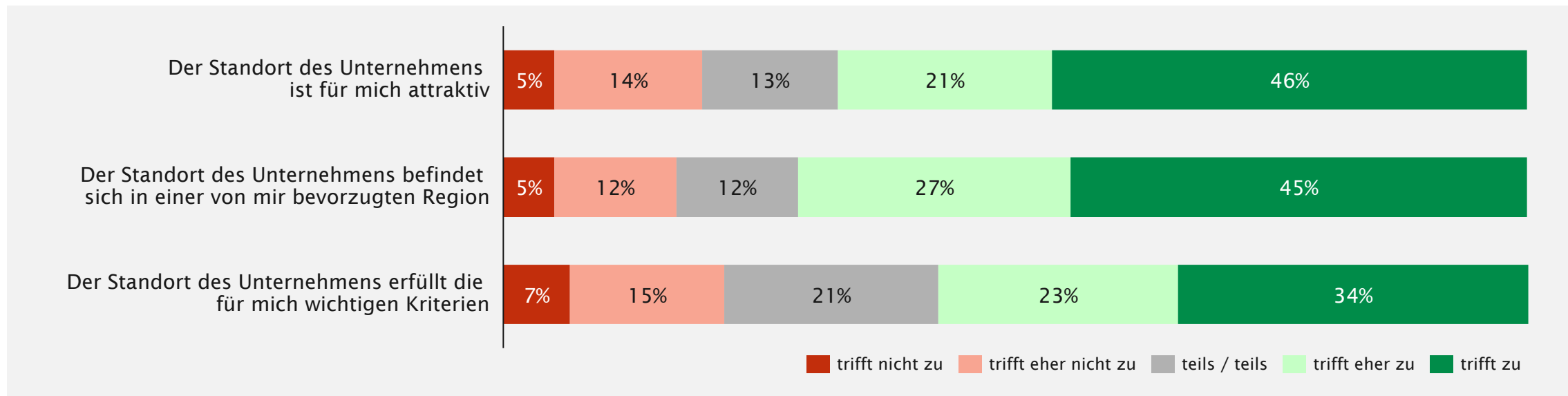
Erfolgreiche Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikanten

Zufriedenheit mit dem Standort

Viele, aber nicht alle Befragten waren mit dem Standort ihres Unternehmen als Ausbildungs- oder Praktikumsbetrieb zufrieden.

Fast zwei Drittel stimmten (eher) zu, dass der Standort des Unternehmens attraktiv war; fast drei Viertel bestätigten, dass sich das Unternehmen in einer bevorzugten Region befand und für immerhin mehr als die Hälfte der Befragten erfüllte der Unternehmensstandort persönlich wichtige Kriterien.

Eine nähere Betrachtung und Differenzierung speziell der Standortattraktivität zeigt jedoch Unterschiede. Praktikant*innen waren mit dem Standort der Praktikumsbetriebe nämlich deutlich zufriedener als ehemalige Auszubildende mit dem Standort ihres Ausbildungsbetriebs: Während Praktikant*innen die Standortattraktivität in 78% der Fällen als positiv bewerteten (trifft zu und trifft eher zu), waren dies bei den Auszubildenden nur 57%. 29% der ehemaligen Auszubildenden meldeten sogar zurück, dass die Standortattraktivität nicht gegeben war (trifft nicht zu und trifft eher nicht zu).



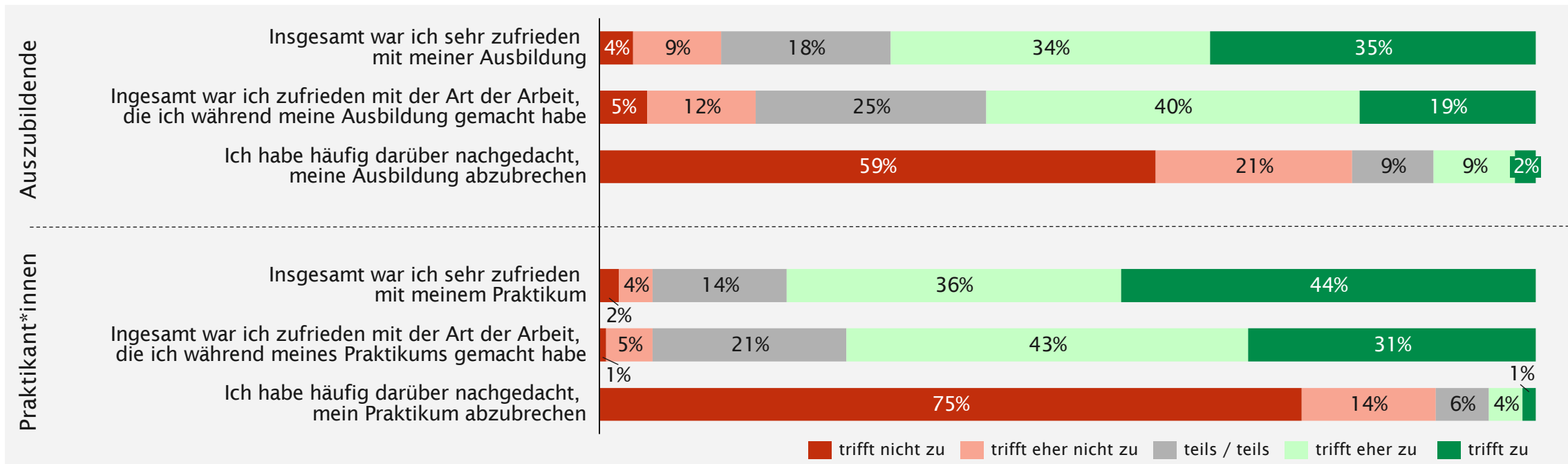
Attraktivität der Unternehmensstandorte

Zufriedenheit mit Ausbildung und Praktikum

Die meisten Auszubildenden und Praktikant*innen waren mit Ausbildung bzw. Praktikum zufrieden.

Auf einen Großteil der befragten Ausgebildeten und Praktikant*innen traf es (eher) zu, dass sie mit ihrer Ausbildung bzw. dem Praktikum (69% und 80%) und mit der Arbeit während der Ausbildung bzw. des Praktikums zufrieden waren (59% und 74%). Nur 11% der Auszubildenden und 5% der Praktikant*innen hatten überlegt, die Beschäftigung abzubrechen.

Insgesamt betrachtet waren die Befragten mit dem Praktikum aber zufriedener und überlegten weniger häufig, die Beschäftigung abzubrechen als Auszubildende. Ein Grund mag darin liegen, dass sich Studierende ein Praktikum und vor allem die damit verbundene Tätigkeit besser beschreiben und auch aussuchen können, wohingegen Ausbildungsinhalte breiter angelegt und inhaltlich festgeschrieben sind.



Einleitung
Ergebnisse
Handlungs-empfehlungen

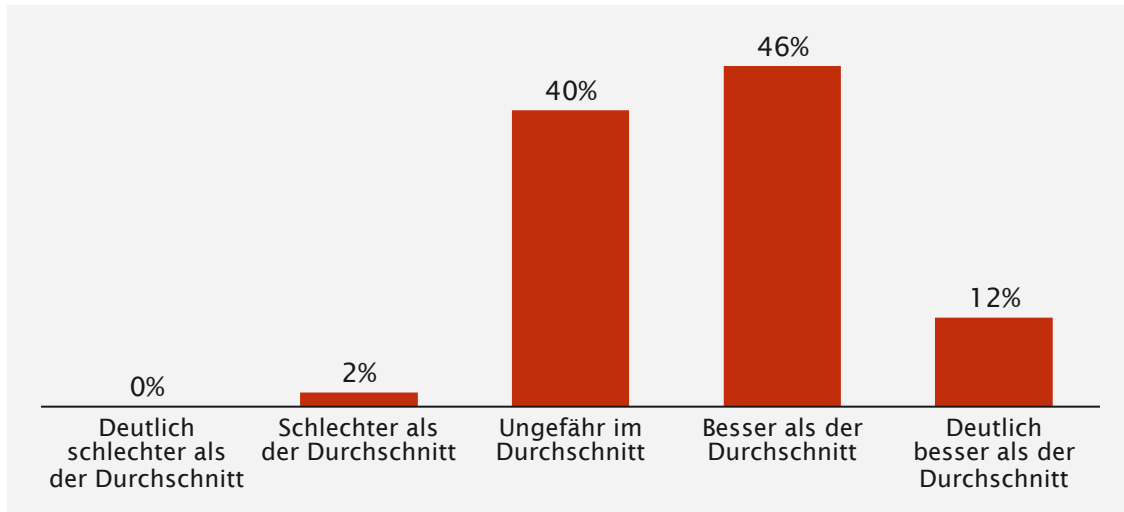
Zufriedenheit der Befragten mit Ausbildung bzw. Praktikum

Studienleistung und Masterabsicht

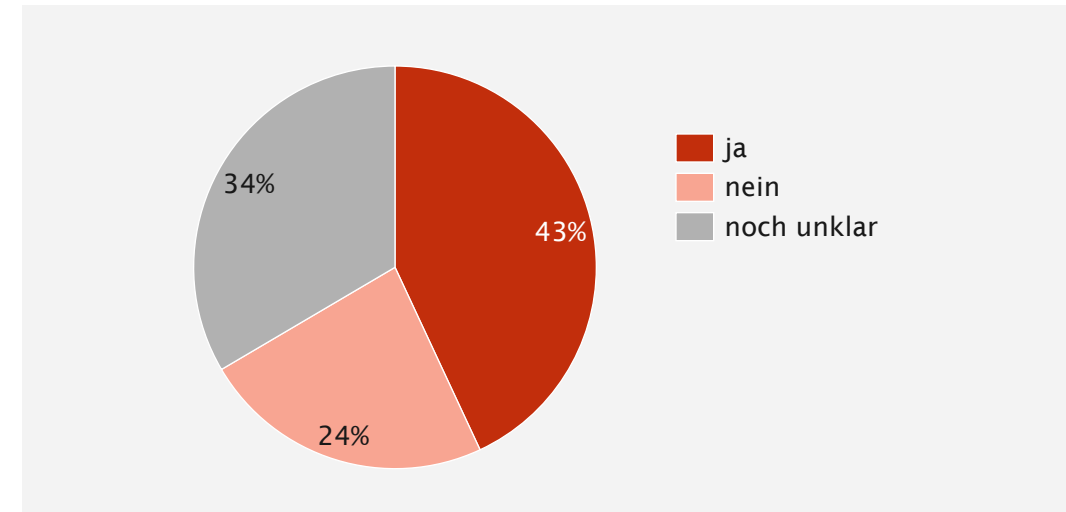
Studierende schätzen ihre Studienleistung gut ein und wollen zu einem großen Teil weiterstudieren.

Die Teilnehmer*innen wurden gebeten, sich hinsichtlich ihrer Studienleistung selbst einzuschätzen. Insgesamt gaben sich die Befragten selbst ein überdurchschnittliches Urteil: Nur 2% glauben, schlechter als der Durchschnitt zu sein, 42% glauben, ungefähr im Durchschnitt zu liegen. 58% glauben dagegen, besser (46%) oder sogar deutlich besser (12%) als der Durchschnitt zu sein. In der Tendenz schätzen sich dabei Studierende mit vorangegangener Ausbildung etwas besser ein als Studierende ohne vorherige Ausbildung.

43% der Befragten planen, nach dem Bachelor-Studium ein weiterführendes Studium (z.B. Master) zu ergreifen, nur 24% verneinen dies aktuell. Ansatzpunkt für die Unternehmen sind sicherlich die 34% der Befragten, die sich aktuell noch unklar sind, ob sie ein weiteres Studium ergreifen wollen oder nicht. Interessant ist, dass obwohl sich die Studierenden mit vorheriger Ausbildung in der Studienleistung etwas besser einschätzen als die Studierenden ohne vorherige Ausbildung, es vor allem letztere sind, die ein weiterführendes Studium ergreifen wollen: Mehr als 50% derjenigen ohne Ausbildung wollen weiterstudieren, von den Studierenden mit Ausbildung sind es nur 38%. Grund könnte sein, dass sich die Studierenden mit vorheriger Ausbildung durch die dann erreichte Doppelqualifizierung als ausreichend qualifiziert betrachten oder das Studium gewählt wurde, um die Nichtübernahme oder Unzufriedenheit mit dem Ausbildungsbetrieb zu überbrücken und sich neue berufliche Perspektiven zu schaffen.



Selbsteinschätzung der Studienleistung



Intention für ein weiteres Studium

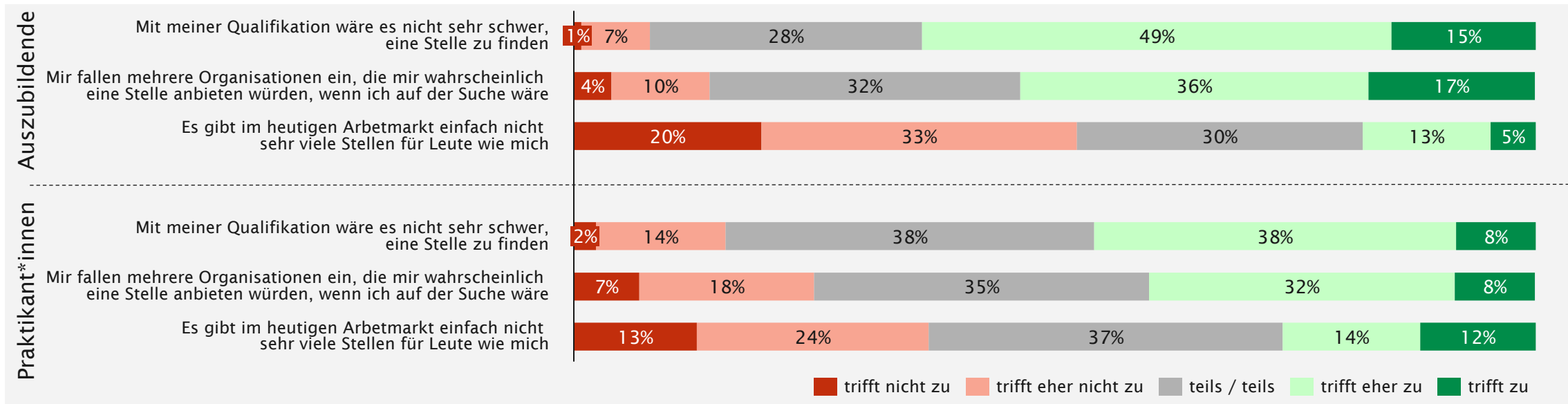
Ergebnisse Stichprobe Selbstwahrnehmung

Studierende mit vorausgegangener Ausbildung schätzen ihre Chancen am Arbeitsmarkt besser ein als Studierende ohne Ausbildung.

Die Befragten sollten sich selbst hinsichtlich ihrer Beschäftigungschancen einschätzen. Grundsätzlich glaubt mehr als die Hälfte der Befragten (55%), dass es für sie mit ihrer Qualifikation nicht sehr schwer wäre, eine Stelle zu finden.

Beachtenswert ist, dass die Befragten mit einer vorausgegangenen Ausbildung ihre Beschäftigungschancen signifikant besser einschätzen als Studierende, die keine vorherige Ausbildung, sondern ein Praktikum absolviert haben. Auf 64% der ehemaligen Auszubildenden trifft der Optimismus zu, eine Stelle zu finden – bei Praktikant*innen sind es lediglich 46%. Auch fallen 53% der ehemaligen Auszubildenden (eher) Organisationen ein, die ihnen eine Stelle anbieten würden, wohingegen dies nur auf 40% der Praktikant*innen (eher) zutrifft. Der Aussage, dass es nicht viele Stellen im Arbeitsmarkt gibt, widersprechen (eher) 53% Auszubildende und nur 37% der Praktikant*innen.

Es ist zu vermuten, dass Studierende mit vorangegangener Ausbildung ihre Doppelqualifizierung als Wettbewerbsvorteil sehen und sich aus diesem Grund auch hinsichtlich ihrer Beschäftigungschancen eindeutig besser bewerten.



Zufriedenheit der Befragten mit Ausbildung bzw. Praktikum

Erfolgreiche Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikanten

Einleitung

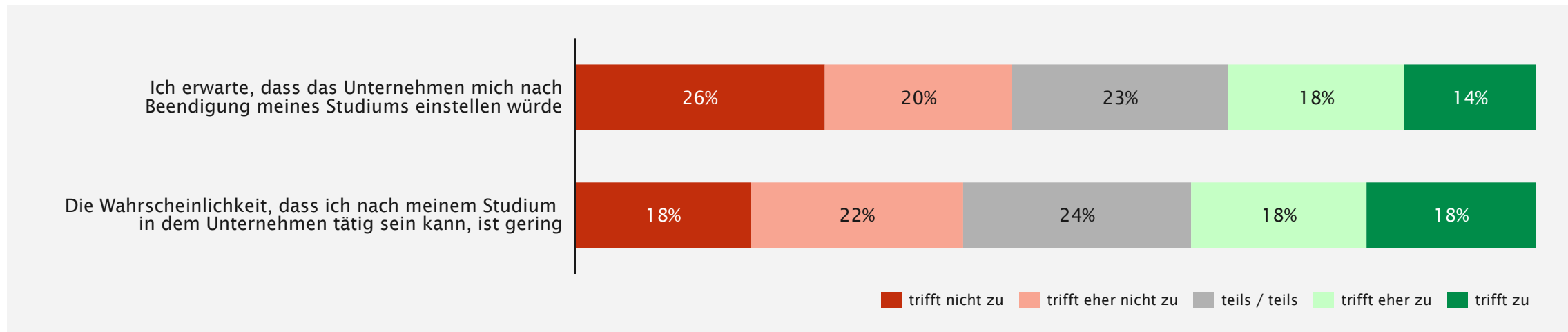
Ergebnisse

Handlungs-
empfehlungen

Die meisten Studierenden gehen nicht davon aus, beim ehemaligen Arbeitgeber wieder tätig zu werden.

Der Optimismus bezüglich der Chancen am Arbeitsmarkt bestätigt sich nicht mit Blick auf die Beschäftigungschancen im ehemaligen Ausbildungs- oder Praktikumsbetrieb. 36% der Befragten gehen (eher) davon aus, dass es nach dem Studium nur eine geringe Wahrscheinlichkeit gibt, für das Unternehmen tätig sein zu können. Nicht einmal ein Drittel (32%) glaubt außerdem, dass sie das Unternehmen nach dem Studium einstellen würde.

Dabei ist es in diesem Fall unerheblich, ob es sich um den Ausbildungs- oder um den Praktikumsbetrieb handelt – beide Personengruppen haben eine vergleichbare Einschätzung bezogen auf den ehemaligen Arbeitgeber.



Einschätzung der Beschäftigungsmöglichkeit beim ehemaligen Arbeitgeber

Einleitung

3 – 9

Ergebnisse

10 – 37

1. Beschreibung der Stichprobe

10 – 20

2. Additive Doppelqualifikation:

21 – 23

Die Entscheidung Jugendlicher, nach der Ausbildung ein Studium zu beginnen

3. Relationship Management:

24 – 28

Unternehmerischer Maßnahmen, um ehemalige Auszubildende und Praktikant*innen zurückzugewinnen

4. Bindungserfolg

29 – 37

Bindung der Studierenden heute und Wirksamkeit der RM-Maßnahmen

Handlungsempfehlungen

38 – 40

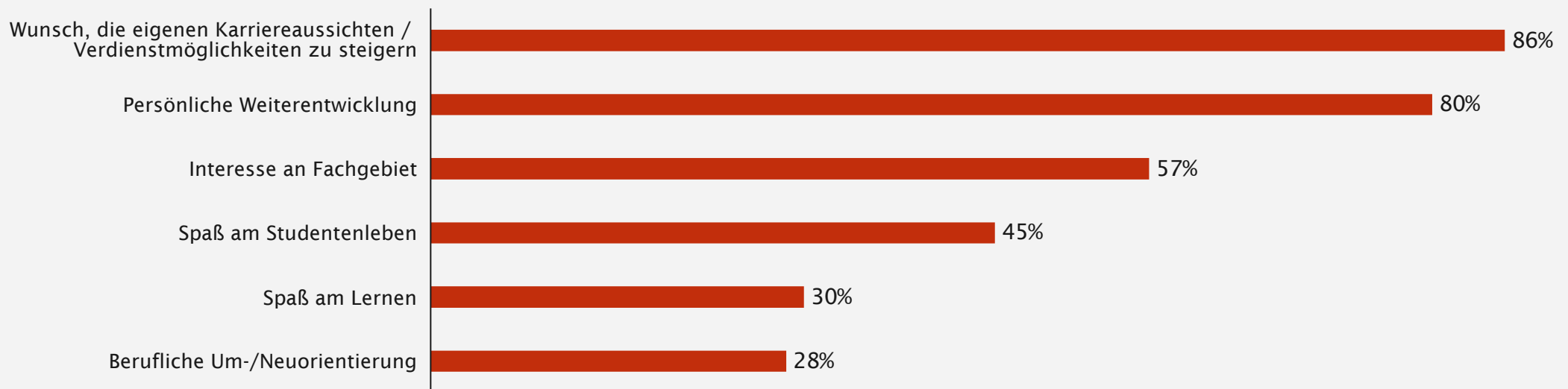
Ergebnisse Doppelqualifikation

Erwartung an das Studium

Die wichtigsten Erwartungen, die ehemalige Auszubildende an das Studium knüpfen, könnten von den Unternehmen bedient werden.

86% der Befragten geben an, dass sie sich durch das Studium bessere Karriereaussichten bzw. Verdienstmöglichkeiten erwarten. 80% wollen sich außerdem persönlich weiterentwickeln, 57% ihrem Interesse am Fachgebiet nachgehen. Alle drei Aspekte liegen im Einflussbereich der Unternehmen und könnten durch eine systematische Personalentwicklung und begleitete Qualifizierung bedient werden – die Ergebnisse lassen deshalb umgekehrt vermuten, dass die Befragten die Möglichkeiten für Karriere, Verdienst und Weiterbildung im Unternehmen nicht sehen und sich diese stattdessen aus dem Studium erhoffen.

Außerhalb des Einflussbereichs der Unternehmen liegen der Spaß an Studentenleben, der Spaß am Lernen und möglicherweise auch die Entscheidung, sich durch das Studium um- bzw. neu orientieren zu können. Sie stellen aber nur bei 28% bis 45% der Befragten ein relevantes Merkmal des Studiums dar.



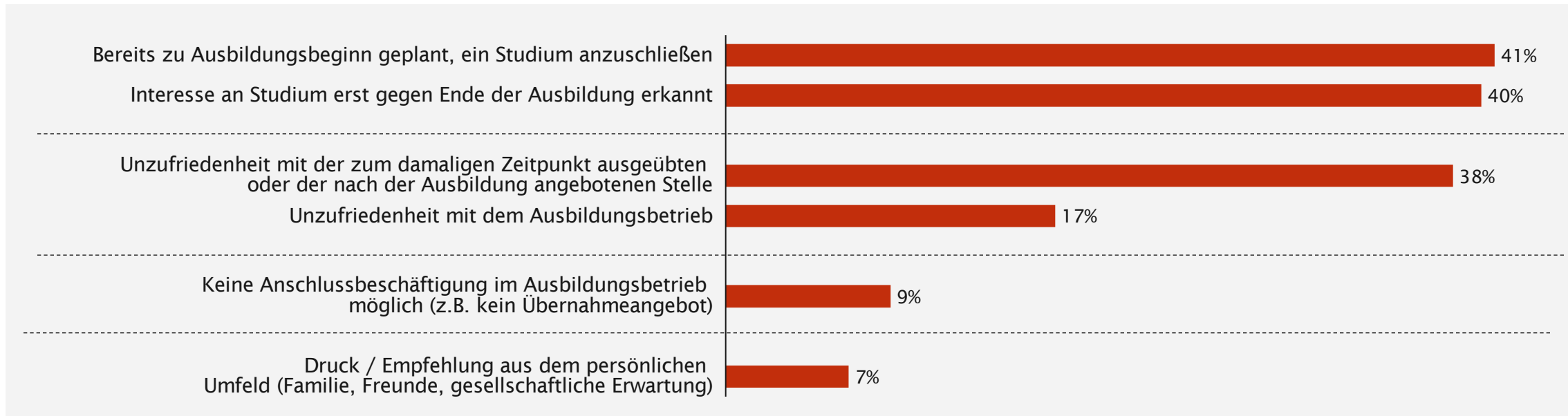
Erwartungen an das Studium

Gründe für ein Studium nach der Ausbildung

Die Entscheidung für ein Studium kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten und aus unterschiedlichen Gründen fallen.

Die Daten zeigen, dass sich 41% der Befragten bereits vor Ausbildungsbeginn für ein Studium entschieden hatten – 40% erkannten diesen Wunsch erst gegen Ende der Ausbildung. 38% der Befragten bejahten außerdem, dass sie mit der im Entscheidungsmoment ausgeübten oder angebotenen Stelle nach der Ausbildung unzufrieden waren, weshalb sie sich lieber für ein Studium als einen Verbleib im Ausbildungsbetrieb entschieden. Eine attraktive Stelle und erkennbare Entwicklungsperspektiven scheinen also wichtige Mittel zu sein, um Auszubildende im Unternehmen zu halten.

In 9% der Fälle war keine Anschlussbeschäftigung im Betrieb gegeben, so dass das Studium eine scheinbar erforderliche Alternative darstellte. Nur bei 7% der Befragten spielte die gesellschaftliche Erwartungshaltung, ein Studium absolvieren zu müssen, eine relevante Rolle.



Beweggründe für eine Akademische Laufbahn

Erfolgreiche Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikanten

Einleitung

3 – 9

Ergebnisse

10 – 37

1. Beschreibung der Stichprobe

10 – 20

2. **Additive Doppelqualifikation:**

Die Entscheidung Jugendlicher, nach der Ausbildung ein Studium zu beginnen

21 – 23

3. **Relationship Management:**

Unternehmerischer Maßnahmen, um ehemalige Auszubildende und Praktikant*innen zurückzugewinnen

24 – 28

4. **Bindungserfolg**

Bindung der Studierenden heute und Wirksamkeit der RM-Maßnahmen

29 – 37

Handlungsempfehlungen

38 – 40

Ergebnisse RM-Maßnahmen

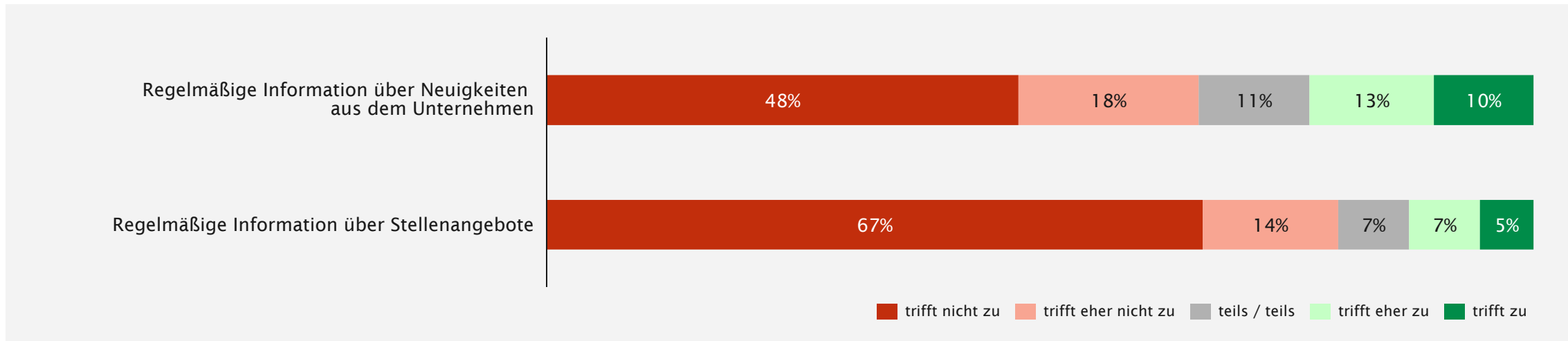
Weitergeleitete Informationen

Nur wenige Studierende werden von Unternehmen regelmäßig über Neuigkeiten oder offene Stellen informiert.

Die Studienteilnehmer*innen wurden befragt, ob sie regelmäßig Informationen von bzw. über Unternehmen, in denen Sie die Ausbildung oder ein Praktikum absolviert haben, erhalten.

Immerhin knapp ein Viertel der Befragten (23%) erhält regelmäßig Informationen zu Neuigkeiten aus dem Unternehmen – 66% konnten das allerdings nicht bzw. eher nicht bestätigen. Über Stellen- und Beschäftigungsangebote wird seltener informiert. Auf 12% der Befragten trifft es (eher) zu, dass sie regelmäßig darüber informiert werden, wenn es Beschäftigungsmöglichkeiten beim ehemaligen Arbeitgeber gibt. Bei den meisten Studierenden (80%) ist das aktuell nicht bzw. eher nicht der Fall. Dabei spielt es tendenziell keine Rolle, ob die Befragten ehemalige Auszubildende waren oder Praktikant*innen.

Größere Unternehmen informieren häufiger über Neuigkeiten aus dem Betrieb oder offene Stellenangebote als kleinere Unternehmen.



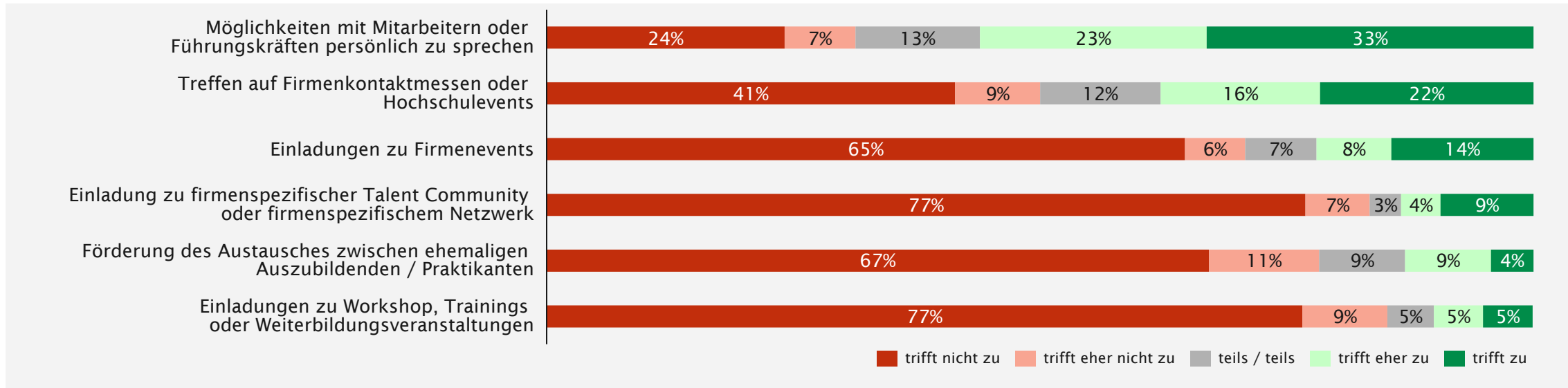
Eingesetzte RM-Maßnahmen – Information

Erfolgreiche Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikanten

Es existieren eher lose Kontaktmöglichkeiten, weniger konkrete Einladungen oder organisierte Treffen

Die Mehrheit der Befragten (56%) bestätigt, dass sie noch Möglichkeiten hat, mit Mitarbeiter*innen, Führungskräften oder ehemaligen Kollegen persönlich zu sprechen. Mehr als ein Drittel (38%) können ihren ehemaligen Arbeitgeber außerdem auf Firmenkontaktmessen oder Hochschulevents treffen, für die Hälfte der Befragten (50%) existiert diese Kontaktmöglichkeit allerdings (eher) nicht mehr. Der lose Kontakt steht damit bei vielen im Vordergrund.

Firmenkontaktmessen, Talent Communities bzw. Netzwerke und die Förderung des Austausches zwischen heutigen Studierenden finden sich bei näherer statistischer Betrachtung tendenziell häufiger bei Praktikant*innen als bei ehemaligen Auszubildenden und auch eher bei größeren Unternehmen. Der organisierte Austausch zwischen ehemaligen Mitarbeiter*innen wird bereits von einigen Unternehmen angeboten – strukturierte Treffen oder Bindungsprogramme sind aber noch keine weit verbreitete Praxis.



Eingesetzte RM-Maßnahmen – Kontaktmöglichkeiten

Erfolgreiche Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikanten

Ergebnisse RM-Maßnahmen

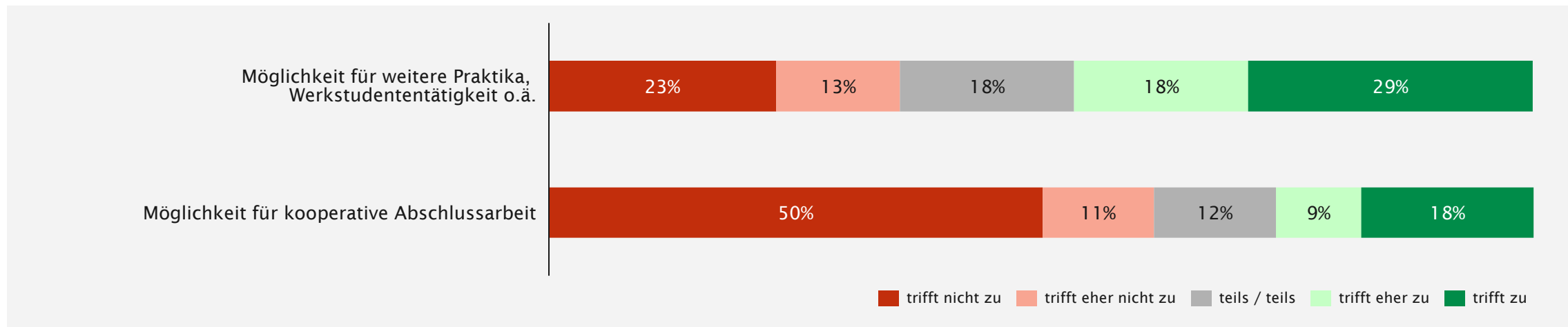
Beschäftigungsangebote

Praktikant*innen erhalten mehr Angebote für weitere Beschäftigungen und kooperative Abschlussarbeiten.

Die Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikant*innen kann auch durch eine weitere Zusammenarbeit und eine Fortsetzung der Beschäftigung gelingen. Fast die Hälfte (47%) der befragten Studierenden bestätigten (eher), dass sie die Möglichkeit für ein weiteres Praktikum, eine Werkstudententätigkeit oder einen Ferienjob beim ehemaligen Arbeitgeber hätten.

Die Möglichkeit für eine kooperative Abschlussarbeit wird immerhin von 27% und damit knapp mehr als einem Viertel der Befragten (eher) bestätigt. Für die Hälfte der Befragten steht eine kooperative Abschlussarbeit nicht zur Option.

Eine nähere statistische Betrachtung zeigt, dass die abgefragten Beschäftigungsmöglichkeiten eher Praktikant*innen als ehemaligen Auszubildenden angeboten werden. Es ist naheliegend, dass vor allem Abschlussarbeiten eher für Praktikant*innen relevant sind, weil sich diese zeitnah damit beschäftigen müssen. Ehemaligen Auszubildenden werden Abschlussarbeiten seltener angeboten, möglicherweise weil die Ausbildung bereits länger zurückliegt und die Befragten den Kontakt zum Unternehmen in der Zwischenzeit verloren haben. Abschlussarbeiten werden außerdem eher von größeren Unternehmen angeboten – Grund mag die erforderliche personelle Kapazität für die Betreuung sein.



Eingesetzte RM-Maßnahmen – Beschäftigungsangebote

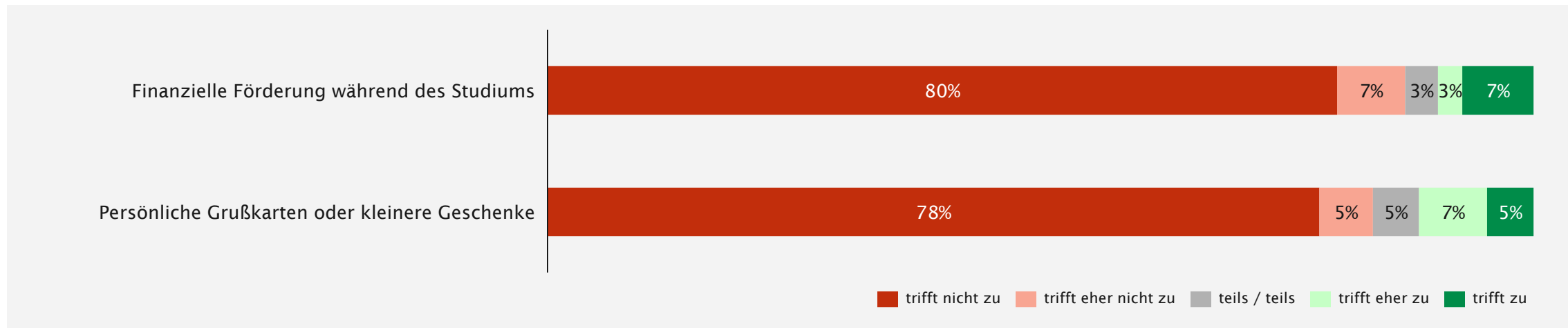
Erfolgreiche Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikanten

Finanzielle Unterstützung und Aufmerksamkeiten

Wenn auch selten, so gibt es dennoch Unternehmen, die finanzielle Unterstützung und Aufmerksamkeiten anbieten

Immerhin 10% der Befragten stimmen (eher) zu, vom Ausbildungs- bzw. Praktikumsunternehmen eine finanzielle Förderung in Form von Stipendium, Preisen o.ä. zu erhalten. In den meisten Fällen (87%) existiert allerdings (eher) keine finanzielle Unterstützung.

Ein vergleichbares Bild zeigt sich auch mit Blick auf kleine Aufmerksamkeiten von den Unternehmen. Die Studierenden wurden gefragt, ob das Unternehmen ihnen heute noch persönliche Grußkarten oder kleinere Geschenke zukommen lässt. Bei 78% und somit dem Großteil der Befragten ist dies nicht der Fall, immerhin 12% bestätigten dies aber (eher).



Eingesetzte RM-Maßnahmen – Finanzielle Unterstützung und Aufmerksamkeiten

Einleitung

3 – 9

Ergebnisse

10 – 37

1. Beschreibung der Stichprobe

10 – 20

2. **Additive Doppelqualifikation:**

Die Entscheidung Jugendlicher, nach der Ausbildung ein Studium zu beginnen

21 – 23

3. **Relationship Management:**

Unternehmerischer Maßnahmen, um ehemalige Auszubildende und Praktikant*innen zurückzugewinnen

24 – 28

4. **Bindungserfolg**

Bindung der Studierenden heute und Wirksamkeit der RM-Maßnahmen

29 – 37

Handlungsempfehlungen

38 – 40

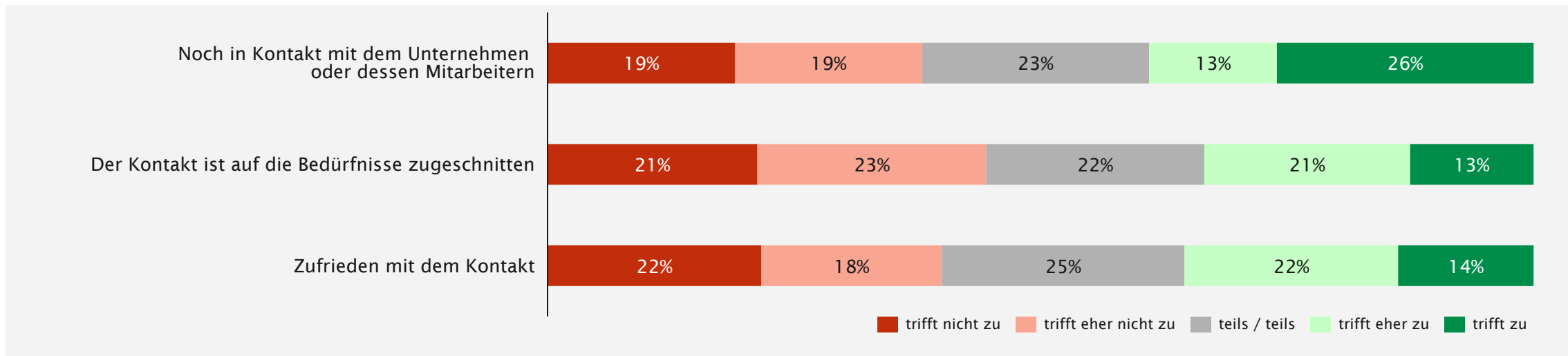
Zufriedenheit mit dem Kontakt durch RM

Hinsichtlich Intensität des Kontakts und die Zufriedenheit mit dem heutigen Kontakt ist keine Tendenz bei den Befragten erkennbar

Auf 39% der Studierenden trifft es (eher) zu, dass sie auch nach Beendigung der Ausbildung oder des Praktikums noch Kontakt zum Unternehmen oder dessen Mitarbeiter*innen haben. Knapp ein Viertel der Befragten gibt aber auch an, dass sie nur teilweise in Kontakt zu ihrem Unternehmen stehen. 37% der Studierenden haben keinen bzw. eher keinen Kontakt mehr zum Unternehmen.

Gut ein Drittel der ehemaligen Auszubildenden und Praktikant*innen (34%) gibt an, dass der Kontakt (eher) auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sei. Bei 44 % ist dies nicht bzw. eher nicht der Fall. Aus den Daten geht außerdem hervor, dass immerhin 36% der Befragten mit ihrem bestehenden Kontakt zum Unternehmen (eher) zufrieden sind. Ein etwas größerer Anteil von 40% der Studienteilnehmenden ist allerdings mit dem derzeitigen Kontakt zum Unternehmen (eher) unzufrieden.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich trotz grundsätzlicher Zufriedenheit bei einem Teil der Befragten ein nach wie vor nennenswerter Anteil der Befragten andere Maßnahmen der Bindung und des Kontakts vorstellt.



Eingesetzte TRM Praktiken – Kontaktintensität und -zufriedenheit

Erfolgreiche Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikanten

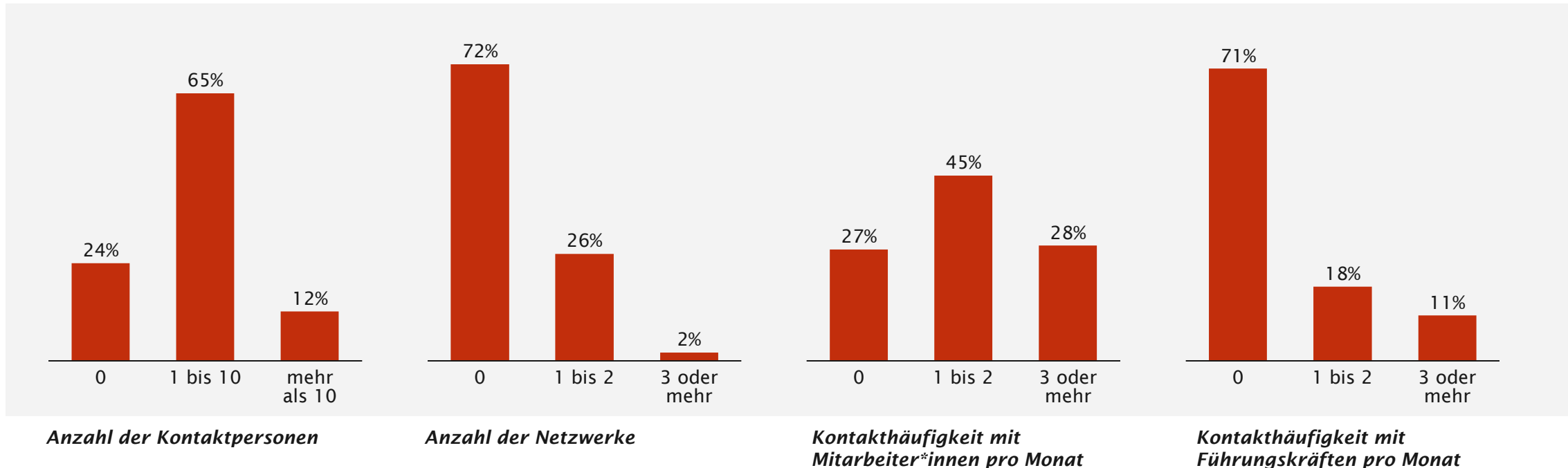
Intensität des Verbindung (Link)

Viele der Befragten haben noch mindestens eine Kontaktperson im Unternehmen, Netzwerke spielen weniger eine Rolle

Die Studie zeigt, wie intensiv der Kontakt von Studierenden zu Mitarbeiter*innen und Führungskräften des ehemaligen Ausbildungs- bzw. Praktikumsunternehmens ist.

Der Großteil der Befragten (76%) hat grundsätzlich noch Kontakt zu bis zu 10 Mitarbeiter*innen, immerhin 28% sind sogar noch Mitglied in einem unternehmerischen Netzwerk wie einem Stammtisch oder einer Sportgruppe. 73% der Befragten pflegen diesen Kontakt jeden Monat – allerdings vorrangig mit Mitarbeiter*innen, weniger mit Führungskräften.

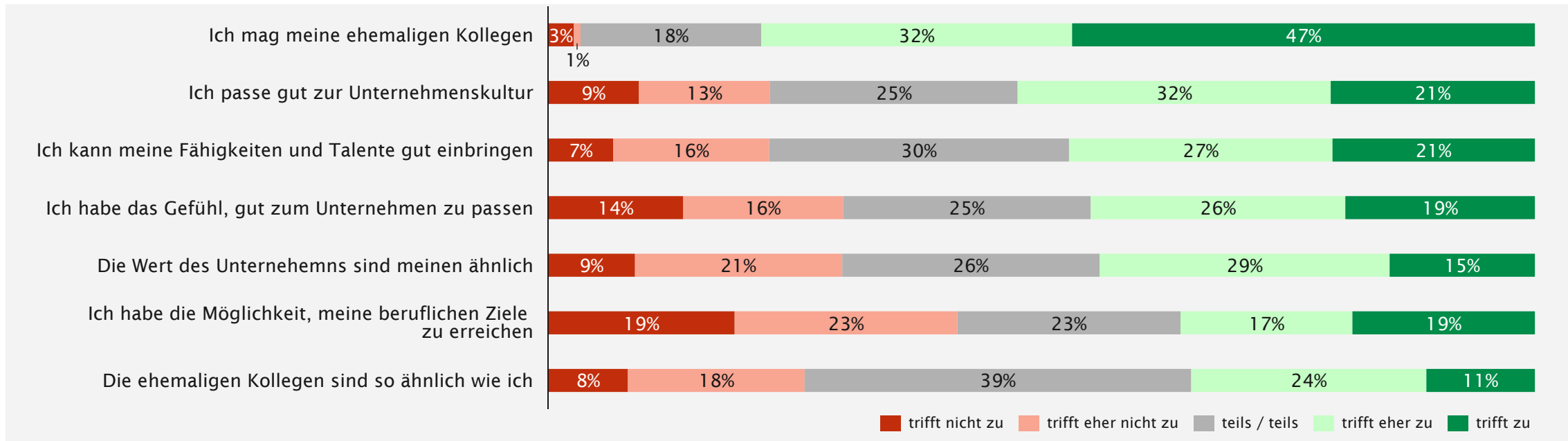
24% der Befragten haben keine Kontaktperson mehr im Ausbildungs- bzw. Praktikumsunternehmen.



Passung zum Unternehmen (Fit)

Die Befragten mögen ihre ehemaligen Kolleg*innen, sehen aber wenig Chancen, im Unternehmen ihre beruflichen Ziele zu erreichen.

Die deutliche Mehrheit der Befragten (79%) gibt an, die ehemaligen Kollegen zu mögen. Auf nur 4% trifft dies (eher) nicht zu. Die Hälfte der Befragten glaubt außerdem, (eher) zur Unternehmenskultur zu passen. Kritisch zu bewerten ist der hohe Anteil Studierender, die glauben, ihre beruflichen Ziele im ehemaligen Ausbildungs- bzw. Praktikumsunternehmen (eher) nicht erreichen zu können (42%). Diese Wahrnehmung berichten sogar 55% der ehemaligen Auszubildenden. Dieser Wert passt zu dem hohen Anteil ehemaliger Auszubildender, die sich durch ein Studium bessere Karriereaussichten (86%) und persönliche Weiterentwicklung (80%) erhoffen ([Folie 22](#)). Grundsätzlich werden alle Passungsbewertungen von Praktikant*innen besser bewertet als von Auszubildenden – die Ausnahme bildet die bewertete Ähnlichkeit der Kolleg*innen. Hier gibt es keinen signifikanten Gruppenunterschied.



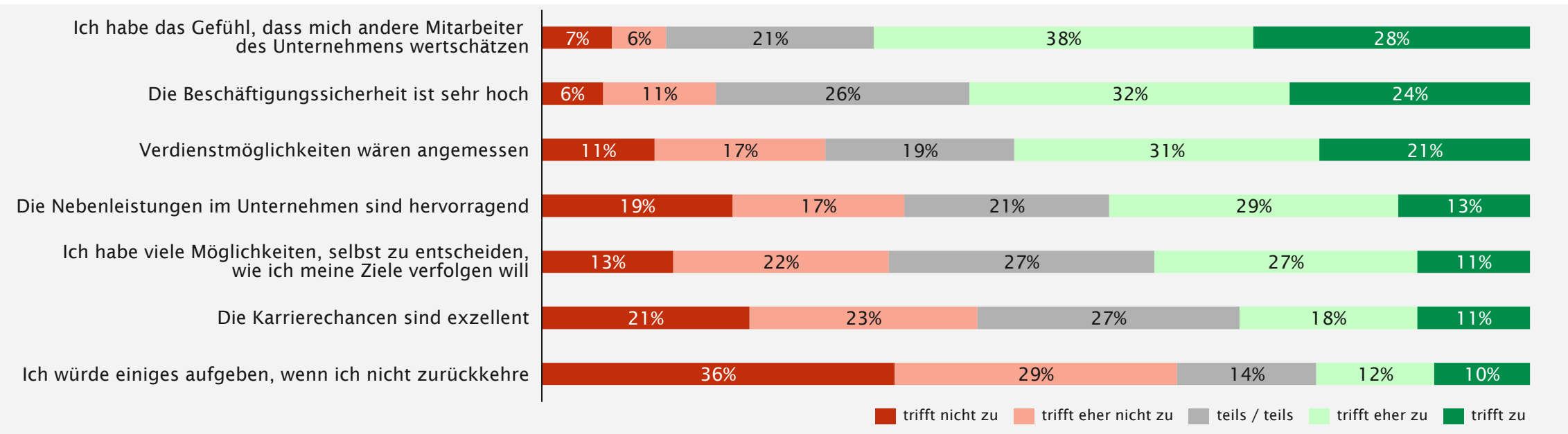
Passung zum Unternehmen

Erfolgreiche Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikanten

Wahrgenommener Verzicht (Sacrifice)

Insgesamt stimmen nur wenige Befragte zu, dass sie einiges aufgeben würden, wenn sie nicht zum ehemaligen Arbeitgeber zurückkehren.

66% der Befragten fühlen sich von den Mitarbeiter*innen des ehemaligen Arbeitgebers wertgeschätzt. Auf mehr als die Hälfte trifft es (eher) zu, dass sie Beschäftigungssicherheit (56%) und angemessene Verdienstmöglichkeiten (52%) vorfinden. Befragte, die in großen Unternehmen tätig waren, bewerten die Nebenleistungen, die Verdienstmöglichkeiten, die Karrierechancen und die Beschäftigungssicherheit höher als Befragte, die in kleinen Unternehmen beschäftigt waren. Dennoch sind 65% der Befragten der Meinung, dass sie nichts verlieren, wenn sie nicht zum Unternehmen zurückkehren. Befragte, die dieser Ansicht sind, bewerten ihr ehemaliges Ausbildungs- bzw. Praktikumsunternehmen allerdings in der Regel auch schlechter mit Blick auf die Karrierechancen sowie die Verdienstmöglichkeiten. Auch sehen sie weniger die Möglichkeit, selber zu entscheiden, wie sie ihre Ziele verfolgen.



Vorteile der Rückkehr bzw. verbundener Verzicht

Erfolgreiche Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikanten

Einleitung

Ergebnisse

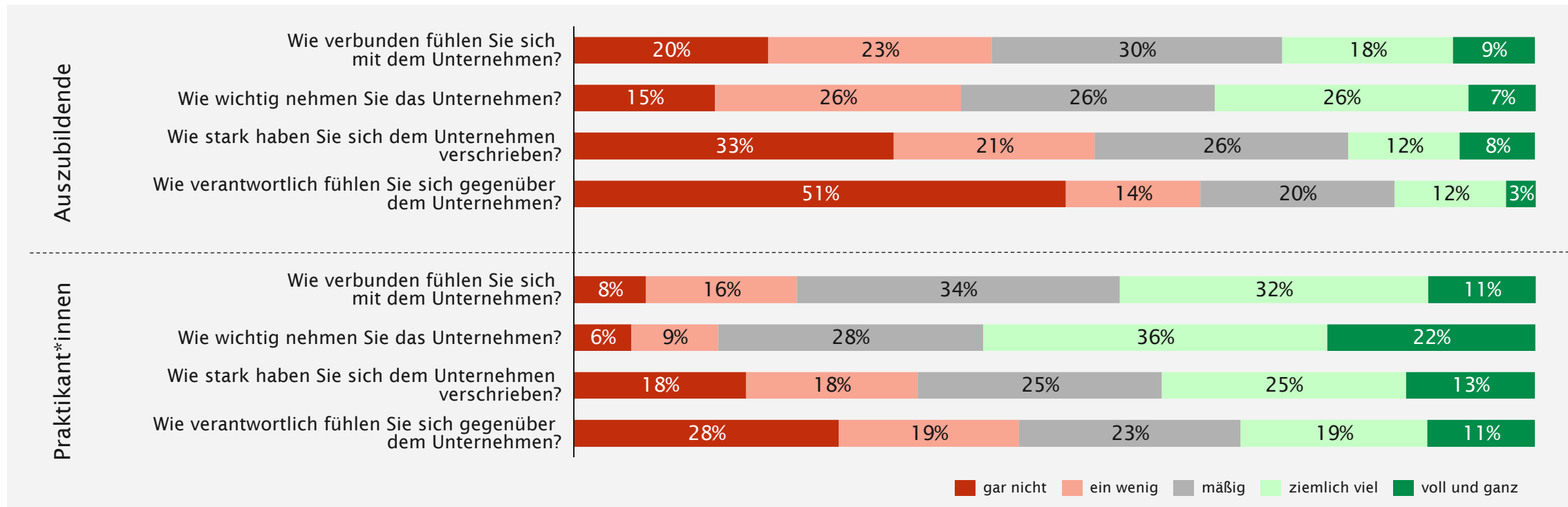
Handlungs-
empfehlungen

Ergebnisse Verbundenheit

Affektives Commitment

Praktikant*innen fühlen sich dem ehemaligen Arbeitgeber deutlich stärker verbunden.

Insgesamt fühlen sich 35% der Befragten mit dem Unternehmen (voll und ganz) verbunden, fast die Hälfte nehmen das Unternehmen (voll und ganz) wichtig, knapp 30% geben an, sich dem Unternehmen (voll und ganz) verschrieben zu haben, immerhin jede fünfte Person fühlt sich dem Unternehmen gegenüber verantwortlich. Die positive Verbundenheit korreliert allerdings stark mit der Personengruppe: Insgesamt sind Praktikant*innen deutlich positiver eingestellt als Auszubildende. So nehmen beispielsweise fast 60% der ehemaligen Praktikant*innen das Unternehmen wichtig – bei den Auszubildenden sind es nur 33%.



Affektives Commitment der Befragten gegenüber dem Unternehmen

Erfolgreiche Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikanten

Einleitung

Ergebnisse

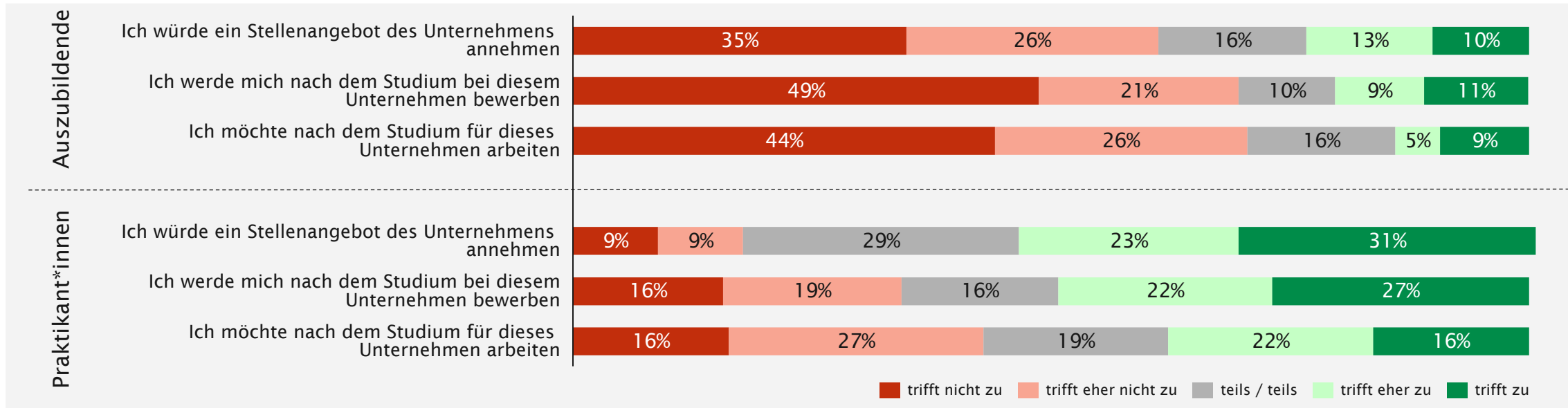
Handlungs-
empfehlungen

Rückkehrintention (Intention to return)

Die stärkere Verbundenheit der Praktikant*innen spiegelt sich in einer deutlich stärkeren Rückkehrbereitschaft wider.

38% der Befragten würden ein Stellenangebot des ehemaligen Arbeitgebers (eher) annehmen, 35% würden sich dort nach dem Studium (eher) bewerben und nur 26% möchten nach dem Studium wieder für den Arbeitgeber arbeiten.

Die Ergebnisse für Auszubildende und Praktikant*innen unterscheiden sich allerdings deutlich: Auf mehr als die Hälfte der Praktikant*innen trifft die Aussage (eher) zu, dass sie ein Stellenangebot annehmen würden und fast die Hälfte der Personengruppe will sich nach dem Studium beim Praktikumsbetrieb (eher) bewerben. Bei den ehemaligen Auszubildenden treffen diese Aspekte nur zu 23% bzw. 20% zu. 70% der Befragten mit Ausbildung geben sogar an, sich (eher) nicht bei dem Unternehmen zu bewerben und auch nicht mehr für das Unternehmen arbeiten zu wollen. Dabei spielt es keine Rolle, ob sie ihr Interesse für ein Studium erst gegen Ende der Ausbildung entwickelten oder das Studium bereits zu Ausbildungsbeginn geplant war- irrelevant ist auch die Motivation für das Studium. Entscheidend ist vielmehr die Zufriedenheit mit dem Ausbildungsbetrieb: je höher die Zufriedenheit umso eher können sich ehemalige Auszubildende vorstellen, zum Betrieb zurückkehren.



Rückkehrintention der Befragten

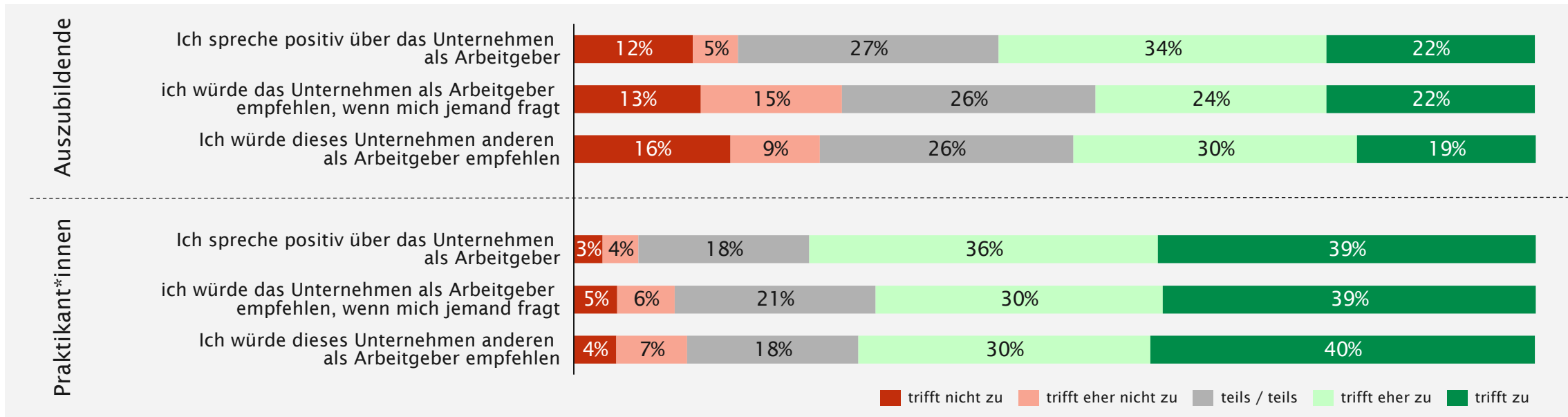
Empfehlung der Arbeitgeber (Word of mouth)

Die Zufriedenheit mit Ausbildung bzw. Praktikum ist auch ein Gradmesser für die Weiterempfehlung als Arbeitgeber.

Die Studierenden wurden befragt, ob sie das Unternehmen als Arbeitgeber empfehlen würden. Zwei Drittel der Befragten sprechen positiv über ihren ehemaligen Arbeitgeber, 60% würden das Unternehmen als Arbeitgeber empfehlen und 57% würden sich positiv über das Unternehmen als Arbeitgeber äußern, wenn man sie explizit nach ihrer Meinung fragt.

Auch in diesem Aspekt zeigen sich signifikante Bewertungsunterschiede zwischen Auszubildenden und Praktikant*innen: Während drei Viertel der Praktikant*innen (eher) positiv über das Unternehmen sprechen, bestätigen dies 56% der Auszubildenden. Die Empfehlung als Arbeitgeber (im Zweifel auf Nachfrage), bestätigen 70% (69%) der Praktikant*innen und 49% (46%) der ehemaligen Auszubildenden.

Entscheidend ist bei beiden Gruppen erneut die Zufriedenheit mit Ausbildung, Praktikum und Unternehmen.

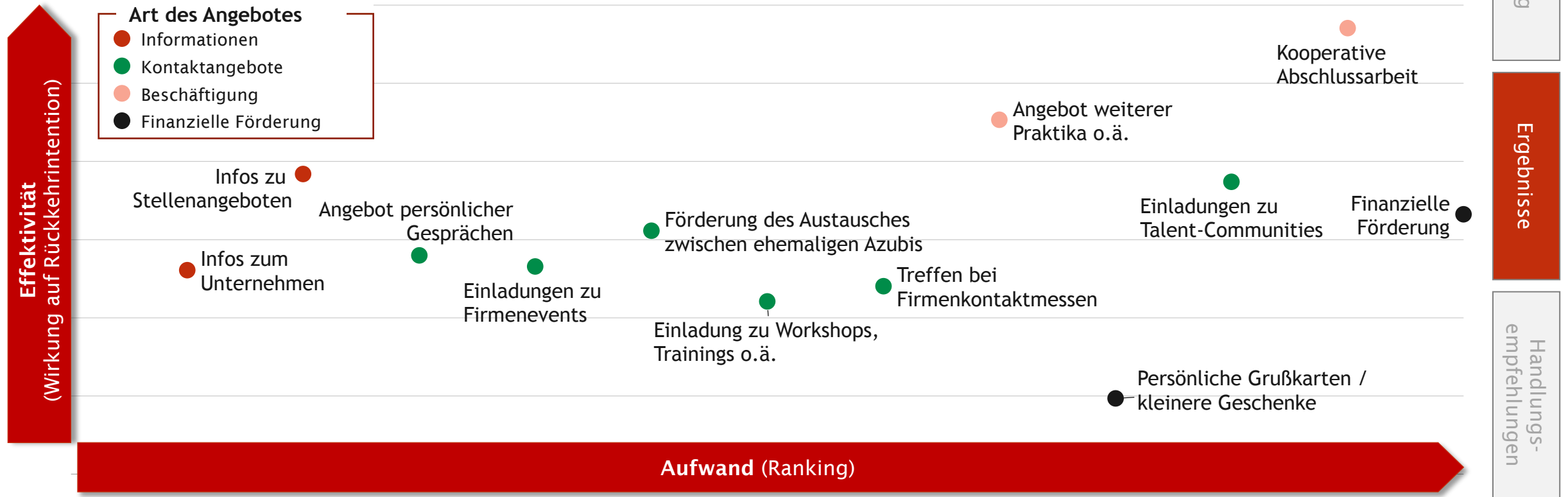


Weiterempfehlung der Unternehmen durch die Befragten

Aufwand und Effektivität der RM-Maßnahmen

Bindungsmaßnahmen sind unterschiedlich wirksam – teilweise aber einfach umsetzbar.

Die Korrelation der denkbaren Bindungsmaßnahmen auf die Rückkehrintention ehemaliger Praktikant*innen und Auszubildenden zeigt, dass die Maßnahmen unterschiedliche Wirkung haben. Die Gegenüberstellung mit einem zu vermutenden Aufwand gibt einen praktikablen Hinweis darauf, welche Maßnahmen relativ einfach, aber dennoch wirksam genutzt werden können.



Effektivität und Aufwand möglicher Bindungsmaßnahmen

Erfolgreiche Bindung ehemaliger Auszubildender und Praktikanten

Einleitung

Ergebnisse

Handlungs-
empfehlungen

Einleitung

3 – 9

Ergebnisse

10 – 37

1. Beschreibung der Stichprobe

10 – 20

2. Additive Doppelqualifikation:

Die Entscheidung Jugendlicher, nach der Ausbildung ein Studium zu beginnen

21 – 23

3. Relationship Management:

Unternehmerischer Maßnahmen, um ehemalige Auszubildende und Praktikant*innen zurückzugewinnen

24 – 28

4. Bindungserfolg

Bindung der Studierenden heute und Wirksamkeit der RM-Maßnahmen

29 – 37

Handlungsempfehlungen

38 – 40

Bindung durch berufliche Perspektiven

- **Antrieb für ein Studium nach der Ausbildung ist die damit erhoffte berufliche Perspektive.**
- Die meisten Studierenden ergreifen nach der Ausbildung ein Studium, weil sie sich eine Steigerung von Karriere- und Verdienstaussichten und eine persönliche Weiterentwicklung versprechen.
- Diese Aspekte könnten durch die Ausbildungsbetriebe grundsätzlich bedient werden: Eine abgestimmte Personalplanung sowie auf die Bedürfnisse zugeschnittene, flexiblere Entwicklungspläne und Förderprogramme könnten dazu beitragen, eine klare und attraktive berufliche Perspektive aufzuzeigen.

- **Die meisten Personen hatten den Entschluss für ein Studium nach der Ausbildung bereits zu Ausbildungsbeginn gefasst – fast genauso viele Personen entscheiden sich dafür aber erst im Verlauf der Ausbildung.**
- Die Daten lassen vermuten, dass Unternehmen dem Fortgang von Auszubildenden durchaus entgegenwirken können und sie sich nicht in jedem Fall einem vorab gefassten, unbeeinflussbaren Entschluss gegenübersehen.

Rückkehrintention steigern durch Bindung

- **Viele der Befragten sind zufrieden mit der abgeschlossenen Ausbildung oder dem absolvierten Praktikum.**
- Die Zufriedenheit schlägt sich auch in einer grundsätzlich hohen Verbundenheit sowie in der Bereitschaft nieder, positiv über den ehemaligen Arbeitgeber zu berichten.
- Vor allem die positiven Empfehlungen sind für Unternehmen wertvoll und könnten durch Anreizsysteme und ein systematisches Empfehlungsmanagement noch besser genutzt und vorangetrieben werden.
- Dennoch scheint es Unternehmen noch nicht gut zu gelingen, diese positive Einstellung ehemaliger Auszubildender und Praktikant*innen in eine konkrete Rückkehrintention zu überführen.
- **Unternehmen, die Bindungsangebote bereitstellen, gelingt es besser, bei ehemaligen Mitarbeiter*innen eine Rückkehrabsicht zu erzeugen.**
- Insgesamt scheinen die Angebote geeignet, um mit denen ehemaligen Mitarbeiter*innen sinnvoll und wirksam in Kontakt zu bleiben. Dabei nutzen Unternehmen einen breiten Mix an Bindungsmaßnahmen: neben einfachen Informationsweitergaben fördern sie Studierende z.B. auch finanziell. Dennoch besteht Potential, Bindungsmaßnahmen auszubauen.
- Im Vordergrund des Kontakthaltens stehen aktuell neben weiterführenden Beschäftigungen eher lose Verbindungen wie z.B. Möglichkeiten für Gespräche oder unorganisierte Treffen auf Hochschulfestivals. Von organisierten Treffen und Bindungspraktiken, die mehr Vorbereitung oder konzeptionelle Überlegungen erfordern, wird seltener berichtet.
- **Unternehmen sollten daran arbeiten, systematische Bindungsprogramme zu entwickeln. Dabei scheint es zielführend, sich selbst zwar einen Mix denkbarer Maßnahmen zusammenzustellen – schlussendlich aber doch zielgruppenbezogen oder sogar individuelle Angebote zu definieren, mit denen konkret einzelne Talente angesprochen und gebunden werden.**

- Allen, N. L., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018*.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2020). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2020*.
- Dixon, M. A., Cunningham, G. B., Sagas, M., Turner, B. A., & Kent, A. (2005). Challenge Is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Undergraduate Interns. *Journal of Education for Business*, 80(3), 172–180. doi: 10.3200/JOEB.80.3.172-180
- Gault, J., Leach, E., & Duey, M. (2010). Effects of business internships on job marketability: the employers' perspective. *Education + Training*, 52(1), 76–88. doi: 10.1108/00400911011017690
- Höft, S., & Hell, B. (2007). Die Bindungswirkung von Unternehmenspraktika im Rahmen des Hochschulmarketings: Affektives Commitment als endogene und exogene Variable. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 21(1), 5–21.
- Hurst, J. L., Good, L. K., & Gardner, P. (2012). Conversion intentions of interns: What are the motivating factors? *Education and Training*, 54(6), 504–522. doi: 10.1108/00400911211254280
- Jacob, M. (2017). Mehrfachausbildungen und Diskontinuitäten zwischen Schule und Beruf. In R. Becker (Ed.), *Lehrbuch der Bildungssoziologie* (3., aktual, pp. 359–392). Wiesbaden. doi: 10.1007/978-3-658-15272-7
- Lee, W. T., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 199–216. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244
- Middendorff, E., Apolinarski, B., Becker, K., Bornkessel, P., Brandt, T., Heißenberg, S. & Poskowsky, J. (2017). Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2016. Zusammenfassung zur 21. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks – durchgeführt vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- Pfeifer, H., Wenzelmann, F., Schönfeld, G., Risius, P., & Wehner, C. (2020). *Kosten und Nutzen der betrieblichen Ausbildung 2017/18 (BIBB-CBS 2017/18)*.
- Ruhle, S. A., & Breitsohl, H. (2012). *Residuales organisationales Commitment: Ein konzeptioneller Ansatz zur Erweiterung der Bindungsforschung: No. 2012-007*. Schumpeter School of Business and Economics, a Wuppertal.
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-642-17078-2.

Autoren



Prof. Dr. Carina Braun

Professorin für Personalmanagement und Betriebswirtschaftslehre an der OTH Regensburg

carina.braun@oth-regensburg.de



Prof. Dr. Ludwig Voußem

Professor für Internationales Personalmanagement und Betriebswirtschaftslehre an der OTH Regensburg

ludwig.vousssem@oth-regensburg.de

Support-Team

Marius Aiden, Daniel Enderer, Ralf Freudenstein, Jasmin Hehn, Stefanie Hellmuth, Mona Sarina Lang, Franziska Lichtinger, Carolin Schambeck, Marcus Velis, Veronika Wagensonner, Kevin Weißenburger

**Wir danken den Teilnehmer*innen
der Studie!**

Prof. Dr. Carina Braun
Prof. Dr. Ludwig Voußem

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg
Prüfeninger Str. 58
93049 Regensburg

Email: carina.braun@oth-regensburg.de

Regensburg, Oktober 2020

Alle Rechte vorbehalten

Eine Weitergabe des Dokumentes oder von Teilen daraus an
Dritte ist nur mit schriftlicher Einwilligung der Autoren erlaubt.