

# Vom Auszubildenden zur Fachkraft – Übergänge gestalten im Übernahmemanagement

Ein Praxisbeispiel zur strukturierten Begleitung in der Anschlussphase betrieblicher Ausbildung

**Der Übergang von der Ausbildung in ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis markiert eine sensible Phase in der beruflichen Biografie junger Menschen. Für Ausbildungsbetriebe ist er ein entscheidender Hebel zur Fachkräfte sicherung, insbesondere vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen und eines zunehmenden Fachkräftemangels. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dieser Übergang kein Selbstläufer ist, sondern aktiv begleitet und strukturell abgesichert werden muss. Der Beitrag beschreibt, wie beim Unternehmen Roche an den Standorten Mannheim und Penzberg das Übernahmemanagement gestaltet wird.**

## Ziele des betrieblichen Übernahmemanagements

Meist konzentriert sich die Aufmerksamkeit in Betrieben stark auf die Rekrutierung geeigneter Auszubildender sowie auf deren Begleitung während der Ausbildungszeit. Mit dem nahenden Ausbildungsende rücken dann vor allem die Prüfungsvorbereitung und der erfolgreiche Abschluss in den Fokus. Dabei wird oft übersehen, dass der Übergang von der Ausbildung in eine feste Anschlussbeschäftigung eine ebenso sensible wie entscheidende Phase darstellt, und zwar sowohl für die jungen Fachkräfte als auch für das Unternehmen.

Angesichts des wachsenden Fachkräftemangels, der auch große Unternehmen immer öfter vor Herausforderungen stellt, gewinnt die strukturierte Begleitung über das

Ausbildungsende hinaus an Bedeutung. Es reicht nicht aus, gut auszubilden. Ebenso wichtig ist es, die Absolventinnen und Absolventen nachhaltig an das Unternehmen zu binden und ihnen eine Perspektive aufzuzeigen.

Die betriebliche Ausbildung junger Menschen ist bei Roche integraler Bestandteil einer langfristig angelegten Fachkräftestrategie. Um den Übergang von der Ausbildung in eine Anschlussbeschäftigung systematisch zu gestalten, wurde die Funktion des Übernahmemanagements etabliert. Es schafft Orientierung, macht interne Bewerbungsprozesse transparent und unterstützt die Auszubildenden dabei, realistische berufliche Perspektiven zu entwickeln. Als Schnittstelle zwischen Ausbildung, Fachbereichen und Personalabteilung trägt es entscheidend dazu bei, den Übergang in die Anschlussbeschäftigung möglichst nahtlos zu gestalten. Dabei ist vor allem individuelle Begleitung gefragt, um einzuschätzen, wo Qualifikationen und Interessen der Auszubildenden bestmöglich zum Unternehmensbedarf passen.

## Frühzeitige Informationen und individuelle Begleitung auch über die Ausbildung hinaus

Mit Beginn des letzten Ausbildungsjahres rückt die individuelle Begleitung stärker in den Fokus. Das Berufsbildungsgesetz sieht in § 12 Abs. 1 Gespräche über eine Weiterbeschäftigung spätestens sechs Monate vor Ausbildungsende vor. Roche bietet eine erste Informationsveranstaltung zur internen Übernahme bereits zwölf bis neun Monate vor Ausbildungsende an. Dabei erhalten die Auszubildenden einen umfassenden Überblick über den weiteren Prozess: von der richtigen Bewerbung über die Stellensuche im Intranet bis hin zu Abläufen nach einer Zusage, Vertragsinhalten und betrieblichen Leistungen.

Ergänzend bietet das Übernahmemanagement persönliche Einzelgespräche an. Dabei werden Stärken, Interessen und Entwicklungspotenziale der Auszubildenden gemeinsam reflektiert und mit den betrieblichen Möglichkeiten abgeglichen. Ziel ist es, realistische Perspektiven aufzuzeigen und den Übergang in eine Anschlussbeschäftigung passgenau vorzubereiten.

Um jungen Fachkräften eine Perspektive zu bieten, wurde bei Roche eine Betriebsvereinbarung getroffen, die allen erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen eine zweijährige Anschlussbeschäftigung garantiert. Trotz dieser Übernahmegarantie bleibt der persönliche Dialog unverzichtbar, denn in der Übergangsphase zeigen sich in der Praxis vielfältige Herausforderungen. Die Prüfungszeit



**ANDREA BIERL**  
Young Talent Management,  
Roche in Penzberg  
andrea.bierl@roche.com

ist für viele Auszubildende besonders fordernd. Sie bereiten sich auf ihre Abschlussprüfungen vor, schreiben Bewerbungen, führen Gespräche und müssen wichtige Entscheidungen für ihren weiteren Berufsweg treffen. Dazu zählt für einige auch die Frage, ob möglicherweise nicht ein direkt anschließendes Studium der richtige Weg sein könnte. Viele, die sich für den Weg an eine Hochschule entscheiden, kehren jedoch später mit zusätzlichen Qualifikationen ins Unternehmen zurück. Um auch diese Entwicklung zu fördern und die langfristige Bindung zu stärken, beschränkt sich das Übernahmemangement nicht nur auf die unmittelbaren Übernahmen nach Abschluss der Ausbildung im Unternehmen, sondern setzt den Horizont weiter.

Verbleiben Auszubildende im Betrieb, kommen je nach Einsatzbereich unterschiedliche Verfahren zur Anwendung: In vielen Fällen durchlaufen Auszubildende eine reguläre interne Bewerbung einschließlich Interview und Auswahlprozess. Auf Wunsch erhalten sie dabei gezielte Unterstützung durch das Übernahmemangement, etwa bei der Erstellung ihrer Unterlagen oder bei der Vorbereitung auf Gespräche. In anderen Fällen, wenn bereits ein enger Kontakt zwischen Auszubildenden und Fachbereich besteht, kann die Übernahme ohne Ausschreibung erfolgen.

Dieses flexible Vorgehen ermöglicht eine passgenaue und zugleich effiziente Stellenbesetzung, ohne die Transparenz oder Fairness im Prozess zu vernachlässigen. In allen Varianten bleibt das Übernahmemangement verlässlicher Begleiter mit dem Ziel, individuelle Perspektiven aufzuzeigen und Talente nachhaltig im Unternehmen zu binden.

Gespräche zu Karriere- und Entwicklungsperspektiven ergänzen die individuelle Begleitung durch das

Übernahmemangement und eröffnen frühzeitig Einblicke in mögliche Laufbahnen im Unternehmen. Eine zentrale Herausforderung beim Übergang ist das sogenannte Matching zwischen betrieblichen Anforderungen und individuellen Interessen. Zwar zeigen sich die Fachbereiche meist offen, eigene Auszubildende zu übernehmen, dennoch kann es vorkommen, dass zum Zeitpunkt der Abschlussprüfung keine passende Stelle verfügbar ist. In solchen Fällen koordiniert das Übernahmemangement befristete Einsätze in unterschiedlichen Bereichen, um Zeit zu überbrücken und potenzielle Einsatzmöglichkeiten zu erschließen. Diese temporären Einsätze sind fachlich sinnvoll, da die jungen Fachkräfte betriebsintern ausgebildet wurden und spezifisches Wissen mitbringen, das extern nur schwer zu finden ist. Zudem bieten diese Einsätze den frischen Absolventinnen und Absolventen Sicherheit, was sich meist positiv auf die Verbleibsquote auswirkt.

### Aufgaben und Rolle im Übernahmemangement

Die Rolle der Übernahmemanager/-innen ist nicht fest an eine bestimmte Funktion gebunden, sondern kann innerhalb des Unternehmens unterschiedlich verankert sein. Häufig kommen Übernahmemanager/-innen aus dem Recruiting oder der Personalentwicklung, in einigen Fällen übernehmen auch Ausbilder/-innen oder weitere qualifizierte Fachkräfte diese Aufgabe.

Ausbilderinnen und Ausbilder, die Fachabteilungen und die sogenannten Talent Acquisition Partnerinnen und Partner arbeiten eng zusammen. Als koordinierende Instanz bilden die Übernahmemanager/-innen die Schnittstelle zwischen allen Beteiligten und tragen wesentlich dazu

bei, den Übergang von der Ausbildung in die Anschlussbeschäftigung reibungslos zu gestalten. Dabei begleiten sie die jungen Nachwuchskräfte nicht nur bis zum Zeitpunkt der erfolgreichen Vermittlung in eine passende Anschlussbeschäftigung, sondern bleiben auch während der ersten Monate im neuen Bereich Ansprechpersonen bei Unsicherheiten oder beim Bedarf von Feedback der ehemaligen Auszubildenden.

Die Vorbereitung auf diese Aufgabe erfolgt durch strukturierte Einarbeitung, kollegiale Begleitung und kontinuierliche Abstimmung mit den relevanten Schnittstellen. Wichtig für eine Tätigkeit als Übernahmemanager/-in ist, dass man betrieblich gut vernetzt ist sowie über eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz und ein fundiertes Verständnis interner Strukturen und Prozesse verfügt.

### Erfolgsfaktoren und Grenzen

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die ausgeprägte Bereitschaft vieler Fachbereiche, eigene Auszubildende zu übernehmen, insbesondere dann, wenn Qualifikation und Aufgabenprofil gut aufeinander abgestimmt sind. Zugleich verlangt der Übergang in die Anschlussbeschäftigung ein hohes Maß an Flexibilität, da sich Kompromisse in Bezug auf Einsatzbereich oder Einstiegstermin nicht immer vermeiden lassen.

An Grenzen stößt das Modell dort, wo individuelle Vorstellungen und betrieblicher Bedarf dauerhaft auseinandergehen oder strukturelle Veränderungen eine dauerhafte Übernahme erschweren. In solchen Fällen sind eine frühzeitige, transparente Kommunikation, eine realistische Einschätzung der Perspektiven sowie – wo erforderlich – die Unterstützung beim Übergang in externe Beschäftigung sinnvolle Maßnahmen. ◀