

## V. Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Fallbeispielen

### V. 1 Auswahlverfahren und Lehrlingsaufnahme

Die Lehrlingsauswahl von Seiten der Betriebe bzw. die Berufs- und Betriebswahl der Jugendlichen stellen die Weichen für den Beginn, aber auch den weiteren Verlauf der Lehrausbildung. Je geringer die Diskrepanz – auf beiden Seiten – zwischen den Erwartungen vor Lehrbeginn und der vorgefundenen Realität ausfällt, desto höher ist die Chance auf Ausbildungszufriedenheit und Motivation, damit verbunden auch auf den Lernfortschritt der Auszubildenden und deren Beitrag zur betrieblichen Produktivität. Je größer jedoch die Diskrepanz ausfällt, desto geringer werden Ausbildungszufriedenheit und Motivation und desto größer wird auch die Wahrscheinlichkeit eines Ausbildungsabbruchs. (Vgl. dazu III.4 sowie Quante-Brandt/Grabow 2008, S.19ff.)

Die eingesetzten Auswahlverfahren für Lehrlinge variieren bei den untersuchten Unternehmen insbesondere nach der Betriebsgröße. So betonen kleine und mittlere Unternehmen stärker die Bedeutung von Schnuppertagen und persönlichen Gesprächen, das größte Unternehmen setzt dagegen auf ein aufwändiges mehrstufiges Auswahlverfahren (sh. FB6).

*„Es beginnt ja schon bei der Auswahl des Lehrlings. Man muss sich da die Mühe machen und alle Lehrlinge nach einer ersten Auswahl zunächst in einem ausführlichen persönlichen Gespräch anhören.“ (FB1/Geschäftsführer/S.2)*

*„Ganz, ganz wichtig ist für mich die Auswahl, mit der steht und fällt das ganze Projekt. Da machen wir das Casting, davor schon die Tests, damit sie überhaupt zum Casting eingeladen werden.“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.1)*

Gemeinsamkeiten bestehen hinsichtlich der Auswahlverfahren insbes. in Bezug auf das gegenseitige persönliche Kennenlernen in möglichst praxisnahen und arbeitsalltäglichen Situationen, was speziell durch die Einbeziehung all jener Personen erreicht wird, die in die betriebliche Lehrausbildung maßgeblich involviert sind, also in weiterer Folge mit dem künftigen Lehrling zusammenarbeiten werden. Diese Einbeziehung erfolgt je nach Unternehmen in unterschiedlicher Form und Ausprägung: So betonen mehrere befragte Geschäftsführer die Wichtigkeit des Feedbacks künftiger AuszubildenderInnen für die Auswahlentscheidung (sh. z.B. FB8, FB9).

*„Wenn jemand den Beruf bei uns lernen will, muss er schnuppern kommen. Auch Schüler, gar kein Problem, und je länger umso lieber ist es mir. Und wenn es geht, auch jeden Tag mit einem anderen Monteur. Erstens kriege ich dann von den eigentlich wirklichen Auszubildenden das Feedback, und das ist eigentlich für mich das wesentlichste Auswahlkriterium.“ (FB9/Geschäftsführer/S.2)*

Ein Unternehmen setzt im Rahmen von Schnuppertagen einen kurzen Feedbackbogen ein, der von den zugeteilten Auszubildenden ausgefüllt und auch den Jugendlichen nach Abschluss ausgehändigt wird (sh. FB8).

*„Einmal ist einer mit einem solchen Feedbackbogen von der Schule gekommen. Und dann hab ich mir gedacht, warum sollten nicht auch andere diesen Feedbackbogen bekommen und hab mich schlau gemacht im Internet und hab ein paar solche Bögen herausgesucht. Ich hab auch nicht versucht, was Spezifisches zu finden, sondern etwas, mit dem man auf die Person eingehen kann. War der freundlich oder nicht, oder aufmerksam oder hat er die Hände eigentlich mehr in der Hosentasche gehabt oder war er gleich intensiv bei der Sache und hat er die Dinge hinterfragt, weil er so neugierig war? Und das ist sozusagen eine Kurzfassung auf einer Seite, als Bestätigung einerseits für die Schule, aber auch für den jungen Menschen, ob er für den Beruf geeignet ist oder nicht.“ (FB8/Geschäftsführer/S.2)*

In einzelnen, kleinen Unternehmen der Auswahl erfolgt die Einbindung der Teammitglieder in die Auswahlentscheidung in einem noch stärkeren Ausmaß. So

haben im Entscheidungsprozess eines Kleinunternehmens, in dem der reibungslosen Arbeit im Team und der familiären Atmosphäre große Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens zukommt, alle Teammitglieder die gleiche Stimme – die Mehrheit entscheidet.

*„(Nach einem ausführlichen persönlichen Gespräch) machen wir einen weiteren Durchgang: Alle Bewerber und Bewerberinnen sind zum gleichen Termin eingeladen worden, damit sich alle unsere Mitarbeiter, die schon bei uns tätig waren, auch ein Bild machen konnten und wir schauen konnten, ob es auch menschelt. Das ist irrsinnig wichtig, weil nicht der aufgrund der Testergebnisse oder Schulnoten oder rhetorischen Brillanz am besten Geeignete am besten ins Team passt, sondern es muss auch das Gefühl da sein. Und nachdem die vier sich präsentiert hatten, haben wir eine geheime Wahl gemacht. Und alle haben unseren jetzigen Lehrling an die erste Stelle gesetzt.“ (FB1/Geschäftsführer/S.2)*

Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang der Einfluss der Gestaltung der Auswahlverfahren auf die Entscheidung der Jugendlichen für oder gegen einen bestimmten Ausbildungsplatz. Gerade jene Jugendlichen, die aufgrund ihres Potenzials mehrere Lehrstellen zur Auswahl haben, schließen etwa von den Fragestellungen eines Aufnahmetests oder den Erfahrungen, die sie im persönlichen Aufeinandertreffen mit VertreterInnen des Betriebs und dem ihnen ermöglichten Einblick in die berufliche Realität gemacht haben, auf die Qualität der künftigen betrieblichen Ausbildung.<sup>6</sup>

*„Für mich war das Lehrlingscasting auf jeden Fall ausschlaggebend, warum ich mich für eine Lehre hier entschieden hab. Ich hab da viel über das Unternehmen erfahren, über das Angebot, das, was wir zusätzlich lernen, welche Möglichkeiten wir haben, also Lehrlingstage, Schulungen und so fort. Ich hab mir das vorher ganz genau angeschaut, auch bei anderen Lehrbetrieben, wie gut die Ausbildung ist.“ (FB6/Lehrling3/S.1)*

Werden die Erwartungen der Jugendlichen bezüglich der Qualität der Ausbildung in weiterer Folge jedoch enttäuscht – wie es bspw. bei einem der befragten Lehrlinge der Fall war –, besteht die Gefahr, insbesondere sehr ambitionierte Lehrlinge noch während der Lehrzeit an andere Unternehmen zu verlieren.

*„Ich hab ein Jahr in einem sehr renommierten Restaurant gelernt, die Lehrausbildung war aber lang nicht so gut wie das Lokal. Und ich will ja was lernen. Von meinem Bruder hab ich gewusst, dass die Ausbildung hier sehr gut ist, und deshalb bin ich nach dem ersten Lehrjahr hierher gewechselt.“ (FB6/Lehrling1/S.1)*

Zu Lehrbeginn erfolgen in allen Unternehmen der Auswahl grundlegende Erstgespräche durch Ausbildungsverantwortliche, die weitergehende Informationen zu Ausbildung beinhalten und die LehrlingeInnen mit der Unternehmenskultur vertraut machen sollen.

## V. 2 Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe

Nach Hackman und Oldham (Job Characteristics Theory, vgl. Punkt III.4.2) stellt die erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit neben der erlebten Verantwortung für die Ergebnisse des Tuns und dem Wissen um Resultate und Qualität der eigenen Arbeit eine der wesentlichen Einflussgrößen auf das individuelle

---

<sup>6</sup> So begründete ein Lehrling im Rahmen eines Workshops, das vom öibf im Zuge eines laufenden Leonardo da Vinci-Projekts durchgeführt wurde, seine Entscheidung für den aktuellen Lehrbetrieb folgendermaßen: „Ich hab insgesamt drei Aufnahmetests bei verschiedenen großen Unternehmen gemacht und alle hätten mich genommen, aber für mich war klar, dass ich nur zu einem Betrieb will. (...) Ausschlaggebend war für mich, dass beim Aufnahmetest bei meinem jetzigen Unternehmen viele Ausbilder anwesend waren und sie auch mit uns geredet haben in den Pausen. Das hat für mich gezeigt, dass die an mir und der Lehrlingsausbildung wirklich interessiert sind. Außerdem waren mir viele der Ausbilder sehr sympathisch. Und einige Fragen im Test bei den anderen Unternehmen waren sowas von unnötig, dass ich mir gleich gedacht hab: Wenn die schon solche Frage stellen, was lern ich dann überhaupt dort?“

Motivationspotenzial dar. Das Maß, in dem die Tätigkeit als bedeutsam erlebt wird, hängt dem Modell zufolge von drei Aufgabenmerkmalen ab – Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe und Bedeutsamkeit der Aufgabe im engeren Sinn.<sup>7</sup>

In den untersuchten Fallbeispielen zeigt sich, dass diese drei Dimensionen auch im Kontext der Lehrausbildung – von Ausbildungsverantwortlichen und Lehrlingen gleichermaßen – als wichtige Triebfeder von Motivation und Ausbildungszufriedenheit wahrgenommen werden.

#### V.2.1 Anforderungsvielfalt

Der Anforderungsvielfalt – der Vielseitigkeit der Tätigkeit und der erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten – kommt im Kontext der Ausbildung eine zweifache Bedeutung zu. Erstens ist eine abwechslungsreiche Tätigkeit unmittelbar motivierender als rein repetitive Aufgaben. Zweitens gibt sie den Auszubildenden die Sicherheit, eine breite und vielseitige Ausbildung zu erfahren und damit gut auf die spätere Berufsausübung vorbereitet zu werden.

*„Die Ausbildung ist deshalb gut, weil sie ziemlich vielseitig ist. Weil, was ich so gehört hab, wie es bei den anderen Firmen ist, da bist halt ein, zwei Monate in der einen Abteilung, ein zwei Monate in einer anderen Abteilung. Das würd mir überhaupt nicht taugen. Bei uns machst heute zum Beispiel eine Oberschenkelprothese und morgen machst eine Unterarmprothese. Das find ich ziemlich cool. Dass es so vielseitig ist. Dass du eben immer was Neues machst und nicht tagelang das Gleiche.“ (FB5/Lehrlinge/S.5)*

Die mit den Auszubildenden der betrachteten Lehrbetriebe geführten Gespräche lassen erkennen, dass diese Lehrlinge ihre Tätigkeit als vielseitig und abwechslungsreich erleben, unabhängig davon, ob sie in einem kleineren oder größeren Betrieb lernen, auch unabhängig vom erlernten Lehrberuf. Unterschiede gibt es dagegen bei den Strategien der Ausbildungsbetriebe, die Tätigkeitsvielfalt und den Einsatz (und das Erlernen) vielfältiger Fähigkeiten und Fertigkeiten zu ermöglichen: In größeren Ausbildungsstätten mit getrennten Abteilungen oder auf Teilbereiche spezialisierten AuszubildendenInnen kommen in der Regel Rotationssysteme zum Einsatz, bei denen die Lehrlinge während ihrer Ausbildung mehrmals den Bereich bzw. die/den Auszubildenden wechseln (z.B. FB4, FB7, FB9, FB10). Eine alternative (tw. aber auch ergänzende) Strategie, die tendenziell in kleineren Ausbildungsstätten praktiziert wird, ist, die Lehrlinge am gesamten Leistungserstellungsprozess bzw. an allen Teilbereichen teilhaben zu lassen (z.B. FB1, FB2, FB5, FB6).

*„In einem kleinen Unternehmen wie unserem macht im Prinzip ein Lehrling schon nach kurzer Zeit alles. Auch die Kassa macht er, unter Aufsicht. Er arbeitet buchhalterisch, verbucht Belege, natürlich auch unter Aufsicht. Er recherchiert im Internet für Programme, schreibt Programme. Es gibt ziemlich schnell Abwechslung, das heißt die Tätigkeit ist sehr erfüllend. Noch dazu bekommt der Lehrling auch das Feedback von den Kunden. Bei uns ist der Lehrling beim gesamten Ablauf von Anfang bis Ende dabei: Angefangen bei der Buchung, wo er den Kunden berät, bis zum erneuten Besuch des Kunden, wenn er sich bedankt und dann auch die nächste Reise bucht.“ (FB1/Geschäftsführer/S.3)*

#### V.2.2 Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe

„Ganzheitlich“ entsprechend der Job Characteristics Theory (vgl. Punkt III.4) ist eine Aufgabe dann, wenn die/der MitarbeiterIn an Arbeitsprozessen von Beginn bis Ende beteiligt ist und die Aufgabe so der Erzeugung eines „identifizierbaren Ganzen“ dient. Bedeutsam ist sie, wenn sie eine wesentliche Auswirkung auf andere Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation hat.

---

<sup>7</sup> Damit im Zusammenhang zu sehen ist die „Natur der Arbeit“, die Spector als eine der „Facetten“ für Arbeitszufriedenheit anführt (sh. dazu Punkt III.4.1).

Schon alleine dadurch, dass die Lehrlinge in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden und an allen Stufen der Leistungserstellung beteiligt sind, gewinnen sie den Eindruck, ein solches „identifizierbares Ganzes“ zu erzeugen, was die Identifikation mit dem Produkt begünstigt und Stolz auf die eigene Tätigkeit ermöglicht. Es wirkt dementsprechend motivierend, wenn den Lehrlingen vermittelt werden kann, dass ihre Arbeit einen wertvollen Beitrag zum Gesamtprodukt liefert. In besonderem Maße ist dies möglich, wenn sie selbstständig eigene Leistungen erbringen können oder durch Kontakt mit den KundInnen direktes Feedback bekommen.

*„Was schon ein bisschen ein Unterschied zu anderen Betrieben ist, ist, dass wir die Tischlerei, den Möbelbau machen, wo bei uns das nicht so in Stationen abläuft, sondern die Lehrlinge bei ihrem Werkstück von Anfang bis zum Schluss dabei bleiben. Das heißt, er kriegt das alles mit, vom Zuschnitt über die verschiedenen Bohrungen und Oberflächen bis zum Zusammenbau und dann auch bei der Montage. Dass da eigentlich das ganze Spektrum der Tischlerei abgedeckt wird.“ (FB10/Geschäftsführer/S.1)*

Einen Sonderfall stellt in diesem Zusammenhang ein Medizintechnikunternehmen dar, bei dem die Orthopädietechniklehrlinge sehr stark dadurch motiviert werden, dass sie mit ihrer Arbeit unmittelbar Menschen helfen.

*„Und auch – das ist halt generell bei diesem Berufsbild –, dass ich mir denken kann, wenn ich nachhaus geh: Cool, hab ich schon wieder jemandem geholfen heut. Einem, dem es nicht so gut geht. Das war zum Beispiel einer der Schwerpunkte, warum ich diesen Beruf gewählt hab, weil ich wollt unbedingt einen sozialen Beruf haben.“ (FB5/Lehrlinge/S.6)*

Als stark motivierend beschreiben viele der befragten Lehrlinge die Möglichkeit des KundInnenkontakts im Rahmen ihrer Tätigkeit, der darüber hinaus unmittelbares Feedback nach sich zieht.

*„Gleich am Anfang meiner Lehrzeit, so nach einem halben Jahr, haben mich KundInnen von uns – das sind oft ältere Damen, wir liefern ja auch –, die haben mich dann gelobt und haben gesagt: ‚Du hast dich gut entwickelt.‘ Das war das erste, an das ich mich erinnern kann, das mich motiviert hat.“ (FB2/Lehrling/S.1)*

*„Mein bestes oder coolstes Erfolgserlebnis war, als ich meine erste Patientenversorgung gemacht hab und die dann auch gleich gepasst hat.“ (FB5/Lehrlinge/S.2)*

*„Für mich war ein Erfolg auch, dass ich bald selbst tun konnte. Dass ich Erfolg hatte, Kunden mitgebracht hab. Ich habe während der Lehrzeit Kunden auch kennengelernt, das heißt, ich bin mit dem Chef auf Dienstreise gegangen. Das freut auch immer, wenn man die Kunden zu Gesicht bekommt und kennen lernt.“ (FB7/Lehrlinge/S.5)*

*„Aber es gibt auch solche, die überhaupt keinen Kundenkontakt haben, die nur in der Werkstatt sind und nur schleifen. Und das ist schon ein bisschen schade, sag ich einmal, weil man lernt den Umgang nicht mit den Kunden, wie man zu den Kunden sein sollte. Das geht dann halt eben verloren, obwohl das ein wichtiger Aspekt für die Tischlerei ist, fürs weitere Leben dann, für den Beruf. Das ist schon ein Minus. (...) Ich sag halt, es ist am befriedigsten für mich, wenn ich alles dabei hab bei einer Arbeit, von A bis Z. Wenn der Kundenkontakt nicht dabei ist, dann fehlt halt das Z oder das XYZ.“ (FB10/Lehrling/S.2)*

Nicht alle Auszubildenden kommen entsprechend ihrem Lehrberuf bzw. dem Unternehmensgegenstand mit KundInnen in Kontakt. In den Fallbeispielen zeigt sich aber, dass in diesen Fällen bereits das Wissen, dass hergestellte Werkstücke nicht nur der Übung dienen, sondern direkte Verwendung finden und somit von Nutzen sind, die erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit steigert und so positiv auf die Motivation der Lehrlinge wirkt.

*„Die Lehrlinge sind produktiv bei mir eingesetzt, also die machen nicht irgendwelche Sachen, mit denen wir kein Geld verdienen, sondern mir ist wichtig, dass die Lehrlinge produktiv eingesetzt sind. Erstens einmal ist das für das Unternehmen gut, und zweitens bin ich draufgekommen, ein junger Mensch freut sich narrisch darüber, wenn er etwas macht, das verkauft wird, wo auch das Unternehmen Geld verdient.“ (FB4/Geschäftsführer/S.3)*

Da sich in den ersten Monaten der Lehrausbildung den Lehrlingen der Nutzen der eigenen Tätigkeit jedoch nur in Ausnahmefällen (z.B. FB1, FB2) unmittelbar erschließt, kann entsprechendes Gegensteuern durch Ausbildende oder Geschäftsführer (z.B. FB4) motivationsunterstützend wirken:

*„Das ist sehr individuell, da gibt es keine Checkliste. Ein Beispiel: Wenn der Lehrling kommt im ersten Lehrjahr – das erste Lehrjahr ist hart, weil da kann er natürlich noch nicht viel, er lernt überall die Grundbegriffe. Und damit er diese Grundbegriffe kennen lernt, muss er diese Arbeiten relativ lange machen. Zum Beispiel kriegt er eine Bohrarbeit und bohrt drei Tage nur ein Loch. Das ist natürlich für einen 15-Jährigen hart. Und da jetzt jemanden zu motivieren, ist natürlich nicht einfach. Wenn ich das merke, dann hol ich mir den her und erkläre ihm, was sein Nutzen ist. Er muss sehen, dass das für ihn einen Nutzen hat, dass er da drei Tage bohrt. Und der Nutzen ist ganz einfach – und das gehört zum Ausbildungsprogramm dazu – Ausdauer.“*

Neben dem Erschließen des Sinns der Aufgabenerfüllung wird dem Lehrling damit Aufmerksamkeit zuteil, die zusätzlich motivierend wirkt.

### V. 3 Unter-/Überforderung

Eine als bedeutsam erlebte Tätigkeit ermöglicht – so sie zudem das individuell richtige Mittelmaß zwischen Unter- und Überforderung findet – einen optimalen Arbeitsfluss, wie ihn die Flow-Theorie (vgl. Punkt III.4.4) postuliert. Wenn sich Lehrlinge von ihren Aufgaben gefordert fühlen und gleichzeitig sehen, dass ihre mitgebrachten bzw. in der Ausbildung bereits erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sie in die Lage versetzen, diese Aufgaben auch erfolgreich zu bewältigen, dann wirkt sich das der Theorie entsprechend positiv auf die intrinsische Motivation aus.

*[Lehrling 1:] Es ist, glaub ich, manchmal unterfordernd, manchmal überfordernd und meistens dazwischen.*

*[Interviewerin:] Wodurch kommt die Überforderung?*

*[Lehrling 1:] Wenn fünf Sachen gleichzeitig fertig werden müssen und vielleicht nur einer von uns da ist.*

*[Lehrling 2:] Aber wir haben noch kein Burnout. Das kommt nicht dauernd vor.*

*[Lehrling 1:] Und es ist ja auch cool, wenn man es dann schafft. Dann weiß man, dass man was drauf hat. Dann ist man halt am Abend ausgepowert, aber am nächsten Tag ist es dann ja wieder anders.“ (FB5/Lehrlinge/S.5)*

In der Lehre gilt dabei noch mehr als in anderen Arbeitsverhältnissen, dass das Niveau der Herausforderung mit den steigenden Fähigkeiten der MitarbeiterInnen mitwachsen sollte, um den „Flow“ aufrechtzuerhalten. Dem entspricht ein schrittweises Heranführen der Lehrlinge an die Herausforderungen ihres künftigen Berufs durch stetig wachsende Aufgabenportfolios und Verantwortungsbereiche. Dieses Prinzip ist in der überwiegenden Mehrheit der betrachteten Betriebe auf die eine oder andere Weise umgesetzt. Oft liegt hier auch eine der Stärken der kleineren Einzel- und Familienunternehmen, bei denen die InhaberInnen oft die einzigen AuszubildnerInnen sind, die Stärken und Schwächen der Lehrlinge besonders gut kennen und ihnen je nach Kenntnisstand schrittweise wachsende Aufgabenbereiche im Geschäft überlassen. So z.B. in einem Fußpflegebetrieb, in dem die Lehrlinge von Hilfsarbeiten über die eigene Arbeit an mitgebrachten Modellen aus der Familie und dem Freundeskreis unter Aufsicht nach und nach an die selbstständige Arbeit an KundInnen herangeführt werden (vgl. FB3). Ähnlich verhält es sich auch in einem kleinen Feinkostunternehmen, in dem die Lehrlinge neben Vorbereitungsarbeiten zuerst Kinder bedienen, dabei mit einer eigenen Kassa arbeiten und dann Schritt für Schritt zusätzliche Aufgaben übernehmen, bis hin zur selbstständigen Arbeit im Geschäft bei Lieferarbeiten oder Caterings.

*„Ganz am Anfang durfte ich auch nur die jüngeren Herrschaften, die Kinder, bedienen, Schlecker verkaufen und so. Ich durfte auch die Kassa nicht bedienen. Dafür hat es eine Minikassa gegeben, bei der man nichts betätigen muss. Also das Geld reinlegen und Wechselgeld von dort natürlich auch rausgeben. Das hat so begonnen mit den Kindern. Und schön langsam rüber zur Feinkost. Da musste ich jede einzelne Wurstsorte, die wir haben, auswendig lernen. Dann, wenn die Kundschaft das oder jenes wollte, also Wurst oder Käse, dann musste ich in Aktion treten. Und damit, nehm ich an, hat er überprüft, ob ich schon alles weiß. Befragt oder geprüft hat er mich nicht. Das ist aber gar nicht mal so schwer, das auswendig zu lernen, es kommt immer wieder mal etwas dazu, aber das geht schon. (...) Dass er mich allein Kundschaften beliefern lässt und auch schon früher, dass ich allein arbeiten konnte, ohne dass sie kontrollieren und neben mir stehen. Ich hab schon Anfang des zweiten Lehrjahrs beginnen dürfen, allein zu arbeiten, aber doch immer nur unter Aufsicht oder eben Kontrolle halt. Aber jetzt kontrolliert keiner mehr, weil jetzt wissen sie, dass ich es allein kann. Oder wenn ich zum Beispiel in der Früh alleine bin, weil er am Großmarkt ist und die Chefin auch nicht da ist, das steigert das Selbstbewusstsein.“ (FB2/Lehrling/S.3)*

Entscheidend ist im Sinne der „Neugiermotivation“ (vgl. Punkt III.2) eine „do-sierte Diskrepanz“ zwischen dem, was die Lehrlinge bereits beherrschen, und den neuen Informationen und Herausforderungen. Anhaltende Unterforderung und Überforderung sind dabei gleichermaßen zu vermeiden, weil beide – über Lange- weile bzw. Beunruhigung – zu berufsbezogenem Stress führen. Ein interviewter Lehrling bspw. hat seinen ersten Lehrbetrieb nach einem Jahr verlassen, weil er das Gefühl hatte, dort zu wenig zu lernen (sh. FB6). Ein befragter Geschäftsführer weist auf die Wichtigkeit einer Einarbeitungsphase hin, auf die bald wachsende Aufgaben folgen:

*„[Ich] glaube aus Erfahrung, wenn wir ihn auf einer höheren Stufe beginnen lassen würden, dass er anfängt, Kunden anzurufen oder so, da wäre er überfordert, wir würden ihn verheizen sozusagen. Das heißt, wir lassen ihn einfach wirklich Akten einordnen, dass er weiß, warum hab ich diese Akte, warum gibt es diese Ordnung überhaupt, wie ist das strukturiert, wo finde ich etwas, wie schaut eine Rechnung aus. Sie machen dann die Eingangsrechnungsbe- arbeitung, stempeln diese ab. Da beginnt er wirklich ganz bei den Basics, Aktenablage, Post- versand und so weiter.“ (FB7/Geschäftsführer/S.7)*

#### V. 4 Selbstständigkeit, Verantwortung übernehmen (dürfen)

Mit steigendem Anforderungsniveau ist in der Regel auch wachsende Verantwor- tung verbunden. Es zeigt sich in den Interviews, dass ein gewisser Grad an Selbstverantwortung und Autonomie von den Lehrlingen durchwegs als positiv erlebt wird. Diese Erkenntnis deckt sich mit der Annahme der Job Characteristics Theory (sh. Punkt III.4.2), die Autonomie als eines der Aufgabenmerkmale identi- fiziert, die eine positive Auswirkung auf Arbeitszufriedenheit und -leistung, sowie intrinsische Motivation haben.

Autonomie und Verantwortung werden von den Lehrlingen zum einen als Heraus- forderung empfunden. Sie sind aber zum anderen auch eine Bestätigung für die eigenen Fähigkeiten und für das Vertrauen, das ihnen von Seiten der AusbildnerInnen und des Unternehmens entgegengebracht wird. Sie steigern die Identifika- tion mit der Aufgabe, deren Ergebnis und dem Betrieb. Dabei gilt auch hier, dass der individuell angemessene Grad an Autonomie vom jeweiligen Kenntnisstand und den personenbezogenen Eigenschaften der Lehrlinge abhängt.

*„Zur Motivation: Uns ist natürlich ganz wichtig, dass die Lehrlinge im Betrieb mitarbeiten, dass sie eigenständige Aufgaben übernehmen können, einfach selbstständig arbeiten. Das heißt, sie werden komplett auf einem Posten eingesetzt, haben dann den kompletten Posten inne. Wenn sie sich dazu bereit fühlen und wenn auch der Ausbildner oder der Küchenchef das Gefühl hat, es könnte funktionieren, dann dürfen sie eine Position komplett überneh- men.“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.2)*

*„Als mein Chef im Spital war, hab ich zwei Monate allein gearbeitet in der Küche. Aber das war motivierend, weil ich gemerkt hab, sie vertrauen mir. Es wurde zwar eine Jungköchin*

*geschickt, aber sie wurde geschickt, um mir zu helfen, also dass sie die mis en place macht und dass ich koch und nicht umgekehrt, wie es normalerweise ist.“ (FB6/Lehrling1/S.3)*

*„Das stimmt schon, dass die Arbeit dem Lehrling übergeben wird, und er soll es dann selber machen. Das hat schon mit Vertrauen zu tun und dann ist er auch als vollwertiges Mitglied angesehen.“ (FB5/Lehrlinge/S.4)*

Wie ein Teil der Fallbeispiele belegt, ist die motivationsfördernde Übertragung von Verantwortung entsprechend der Berücksichtigung individueller Stärken und Schwächen des Lehrlings bereits im ersten Lehrjahr möglich.

*„Wir versuchen – auch die Lehrlinge –, jeden nach den jeweiligen Fähigkeiten oder Qualitäten einzusetzen. Jeder hat irgendwo einen Schwerpunkt, wo er besondere Stärken hat, und wir versuchen, ihn dann in diesem Bereich einzusetzen. Unser neuer Lehrling ist zum Beispiel schon mit sehr guten PC-Kenntnissen zu uns gekommen und wir verwenden jetzt schon ein Formular, das sie gemacht hat. Das bringt dann sehr schnell Erfolgserlebnisse und Anerkennung, und das motiviert letztendlich.“ (FB1/Geschäftsführer/S.3)*

*„Es kommt drauf an, was, aber ich kann und darf auch jetzt im ersten Jahr schon Sachen selbstständig und allein machen. Mit der Software wurde mir schon einiges erklärt und da kenne ich mich jetzt schon aus. Das ist auch motivierend, wenn ich das dann selbstständig machen kann.“ (FB7/Lehrling/S.4)*

Die Übertragung von Verantwortung auf die Lehrlinge dient auch der Erziehung zur Selbstständigkeit. Dies gilt für den betrieblichen Kontext ebenso wie für die persönliche Entwicklung der Lehrlinge. Mehrere Betriebe identifizieren bewusst die Stärken ihrer Lehrlinge, um sie dementsprechend fördern und einsetzen zu können. Dadurch werden Erfolgserlebnisse ermöglicht, die positiv auf die Motivation wirken und darüber hinaus das Selbstbewusstsein der Lehrlinge stärken.

*„Ich glaube das Wichtige ist, sie in ihrer Einzigartigkeit anzunehmen. Jeder ist anders. Liebevoll anzunehmen und relativ schnell zu schauen, zu erkennen, wo liegen die Fähigkeiten. Und die wirklich zu fördern. Ich versuche eher, das, was sie gut können – auch in dem Stadium – zu fördern, als zu sagen, alle müssen alles gleich gut können. Das ist das eine und das zweite ist, schon relativ klar zu sagen, das geht, das geht nicht. Und in dem Dazwischen sie einfach wachsen lassen. Das war noch nie ein Thema, das hat bis jetzt noch immer funktioniert.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.3)*

*„Na ja, man lernt es mit der Zeit, was richtig und was falsch ist. Und wenn man es dann zeigt, kriegt man das Feedback, dass es gepasst hat, und das ist dann schon ein gutes Gefühl. Man geht halt zum Herrn Tollhammer und sagt: ‚Könnten Sie das bitte kontrollieren?‘ Und wenn er es kontrolliert und sagt: ‚Ja, super, passt!‘, dann ist das ein gutes Gefühl. Mein bestes oder coolstes Erfolgserlebnis war, als ich meine erste Patientenversorgung gemacht hab und die dann auch gleich gepasst hat“ (FB5/Lehrling1/S.1f)*

Ein untersuchtes Unternehmen ermöglicht seinen Lehrlingen Erfolgserlebnisse, indem es ihnen die Aufgabe überträgt, im Rahmen von Berufsinformationstagen oder Schnuppertagen PflichtschülerInnen zu informieren und zu betreuen. Die Lehrlinge repräsentieren den Ausbildungsbetrieb, stellen diesen und ihren Lehrberuf vor, stellen Wissen und Können unter Beweis und beantworten die Fragen der schnuppernden Jugendlichen. Über die selbstständig zu erfüllende Aufgabe und das von den SchülerInnen erfahrene Interesse sowie deren Feedback (sh. dazu auch Punkt IV.7.1) erfahren sie Anerkennung, Respekt und Wertschätzung.

*"[Interviewerin:] Ist das etwas, was Spaß macht?"*

*[Lehrling 1:] Auf jeden Fall. Also ich find es echt cool.*

*[Lehrling 2:] Da kommt man sich einfach gut vor.*

*[Interviewerin:] Wie?"*

*[Lehrling 1:] Wie jemand, der weiß, wo's lang geht.*

*[Lehrling 2:] Wir kriegen dann auch immer Feedback von den Schnupperern. Und ich hab noch nie ein negatives gekriegt.“ (FB5/Lehrlinge/S.5)*

*„(...) wir waren bei der FIT-Messe, Frauen in die Technik. Und da gehört auch so ein Schnuppern im Betrieb dazu. Und da waren diese ganzen jungen Damen bei uns, und da hat auch unser Lehrling und ein Lehrling ihnen alles gezeigt, die Produkte erklärt und so spielerisch ein paar Produkte ausprobiert. Und das haben sie ganz selbstständig erklärt, was natürlich auch sehr gut angekommen ist bei den jungen Mädchen. Weil wenn sie gleichaltrig sind, erklärt man das wahrscheinlich auch anders. Bei dieser START-Lehrlingsmesse haben wir auch einmal mitgemacht, und da haben wir auch gesehen, dass natürlich die Schüler alle bei unseren Lehrlingen gehängt sind.“ (FB5/Vertreterin der Personalabteilung/S.4)*

## V. 5 Respektvoller Umgang und Wertschätzung

Die bisher behandelten Punkte haben gezeigt, dass Lehrlinge es als motivierend empfinden, wenn sie sehen, dass sie mit ihrer Tätigkeit zum Erfolg des Teams oder des Unternehmens beitragen. Neben der Bedeutsamkeit der Aufgabe und einem gewissen Maß an Eigenverantwortung spielt im Zusammenhang damit auch die zwischenmenschliche Komponente des Umgangs miteinander eine wesentliche Rolle. Hier ist die Geschäftsführung gefordert, diesbezüglich klare Vorgaben zu machen, selbst mit gutem Beispiel voran zu gehen und – falls nötig – korrigierend einzugreifen.

*„Ich erwarte von Facharbeitern und Lehrlingen, dass man respektvoll miteinander umgeht. Ich bemühe mich, dass bei mir keine Leute schimpfen, möchte, dass es eine gewisse Sprachkultur im Haus gibt. Das fordere ich auch ein. Und diese Wertschätzung untereinander, da bin ich persönlich dahinter, wird über Einzelgespräche gemacht. Wenn ich heute merke, hoppla, da haben zwei miteinander ein Problem momentan (...), dann würde ich halt hingehen.“ (FB4/Geschäftsführer/S.7)*

Den untersuchten Betrieben ist gemein, dass Lehrlinge als MitarbeiterInnen gesehen werden, die ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten und denen wertschätzend und mit Respekt begegnet werden soll.

*„[Das] gilt für alle, auch für die Lehrlinge, die werden genau so wie jeder andere Mitarbeiter behandelt. Bei uns gibt es keine Abstufung, Mitarbeiter und Lehrling, alle haben den gleichen Stellenwert. Auch vom Respekt her und in allen unseren Wertetabellen.“ (FB7/Geschäftsführer/S.1)*

*„Die Lehrlinge wurden immer miteinbezogen, wenn es zum Beispiel einen Problemfall gab. Und die durften auch ja oder nein sagen, waren nicht ausgegrenzt.“ (FB7/Lehrlinge/S.5)*

*„Schon allein der Umgangston: Wenn ich mit der Geschäftsführung, mit den Chefs rede, dann ist das so, als ob sich zwei Erwachsene unterhalten, oder wie wenn ich schon zehn Jahre da wär. Da gibt es keine Unterschiede.“ (FB1/Lehrlinge/S.2)*

*„Und das ist auch der Grund, warum ich meine Praktikanten und die Lehrlinge immer mit Sie anspreche. Erst nach Abschluss der Lehre biete ich ihnen das Du an. Und ich hab schon viele da gehabt, die gesagt haben: ‚Na, Sie können ruhig Du zu mir sagen, ich bin das gewöhnt.‘ Aber ich sag ihnen drauf: ‚Nein, ihr steht jetzt im Berufsleben, ihr seids zu respektieren und dieses ‚Sie‘ ist auch ein Zeichen von Respekt, auch von mir ihnen gegenüber.‘ Ich persönlich finde es unbeschreiblich widerlich, wenn irgendwelche Chefs oder Vorgesetzten ihre Mitarbeiter duzen und sie müssen sie siezen. Ich finde es einfach erniedrigend.“ (FB2/Geschäftsführer/S.7f)*

Dieses Begegnen „auf Augenhöhe“ zeigt je nach den individuellen Gegebenheiten im Betrieb unterschiedliche weitere Ausprägungen. Dazu gehört etwa, dass die Lehrlinge fachlich und persönlich in ihr Team integriert werden (vgl. z.B. FB5 bzw. FB3), dass sie an denselben Feedback- und Entscheidungsprozessen teilhaben, wie die anderen MitarbeiterInnen auch (vgl. z.B. FB7, FB9 bzw. FB1, FB3), oder dass sie denselben Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen haben wie ihre ausgebildeten KollegInnen (vgl. z.B. FB4, FB9).

*„Dass sie nicht nur, wenn man das so sagen kann, als Lehrling abgestempelt sind, sondern dass sie Verantwortung übernehmen können. Und bei einem Teil der Lehrlinge war es schon*



*so, dass sie, meinem Empfinden nach, danach mit noch mehr Enthusiasmus wieder dabei waren. Und schon wieder auf die nächste Schulung gefiebert haben.“ (FB5/Ausbildner/S.6f)*

*„Die Kurse werden von der Firma organisiert, normale Abendkurse halt. Auch für die Lehrlinge. Das ist für mich eine Weiterbildung gewesen, weil ich auch für Skandinavien einspringen können muss, falls der Kollege auf Urlaub ist. Damit ich halt Bescheid weiß, wie was abläuft.“ (FB7/Lehrlinge/S.2 – über einen vom Unternehmen organisierten Englischkurs)*

*„Dass man immer gerne herkommt, wegen der Chefin auch. Weil wir uns einfach gut verstehen eigentlich alle. (...) Auch weil wir alle miteinander reden können. Da schließen wir auch keinen aus bei irgendwas.“ (FB3/Lehrlinge/S.2)*

*„Prinzipiell versuche ich die Lehrlinge einzubinden in jedes Gespräch, in dem etwas technisch dem Monteur erklärt wird.“ (FB9/Geschäftsführer/S.6)*

## V. 6 Teamintegration

Wie weiter oben bereits angeführt, spielt in Bezug auf die Motivation der Lehrlinge deren Teamintegration eine wichtige Rolle. Besonders groß ist die Bedeutung der Teamintegration naturgemäß dort, wo die Lehrlinge über die gesamte Dauer ihrer Ausbildung mit denselben KollegInnen zusammenarbeiten, wie dies in der Regel in kleineren Betrieben der Fall ist. Dieselbe Situation zeigt sich aber auch in größeren Unternehmen, wenn die Lehrlinge konstant einer betrieblichen Abteilung zugeordnet sind, in der eine relativ kleine MitarbeiterInnenzahl tätig ist, wie etwa Fallbeispiele 5 und 6 belegen:<sup>8</sup>

Die Rolle der fachlichen Integration ins Team wurde bereits weiter oben im Zusammenhang mit der Bedeutung der Aufgabe angesprochen. Dazu gehört etwa, dass die Lehrlinge sehen können, welchen Beitrag sie zum Gesamtprodukt leisten, oder auch dass die Teammitglieder einander nach Möglichkeit unterstützen.

*„Die Lehrlinge müssen bei uns in der Früh mithelfen bei den Vorbereitungsarbeiten, dürfen dann bei der Essensausgabe ihr Produkt anpreisen, ankündigen und ausgeben, und müssen dann aber genauso wieder mithelfen, wenn es ums Wegräumen geht und ums Saubermachen. Kriegen aber auch direkt das Feedback, also sie wissen auch, wie viele Gäste da waren und kriegen das auch mit, welches Gericht gut angekommen ist, was man vielleicht hätte anders machen können. Das wird dann wieder besprochen, sie sind halt wirklich im Team mit eingebunden.“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.5)*

*„Sie sehen, wenn du Hilfe brauchst, dann kommen sie schon zu dir, und du musst sie nicht extra dafür ansprechen. Da kommen sie schon auf dich zu und fragen, ob sie was helfen können oder so. Ich weiß nicht, ob das jetzt ein Beispiel ist. Aber das hat man eben kaum in einer Werkstatt.“ (FB10/Lehrling/S.1)*

Eine stark motivierende Wirkung geht aber auch von der persönlichen Teamintegration aus, die eng mit dem Verhältnis zu KollegInnen und Vorgesetzten verbunden ist und einen wesentlichen Beitrag zu einer positiven Arbeitsatmosphäre und einem angstfreien Lernumfeld leistet.

*„Um das vermitteln zu können, muss man dem jungen Menschen Respekt entgegen bringen, ihn als Persönlichkeit wahrnehmen und akzeptieren, und nicht nur als billige Arbeitskraft sehen. Bewerbstelligen kann man das, indem man den jungen Menschen ins Team einbezieht und ihm damit das Gefühl gibt, Teil eines Ganzen zu sein und nicht außerhalb zu stehen, was sich wiederum auf sein Selbstwertgefühl auswirkt.“ (FB1/Geschäftsführer/S.2)*

In jenen Betrieben der Auswahl, die gezielt Teambuilding-Aktivitäten setzen, sind die Lehrlinge in diese integriert. In einem Unternehmen (FB7) bspw. nimmt ein weiblicher Lehrling mit KollegInnen im Rahmen einer Firmenstaffel am Wiener

---

<sup>8</sup> Im Rahmen der mehrere Hundert MitarbeiterInnen umfassenden österreichischen Niederlassung von Otto Bock (sh. Fallbeispiel 5) erfolgt die betrachtete Lehrausbildung in einer weniger als zehn Beschäftigte umfassenden Abteilung („Kompetenzzentrum“). Auch beim Betriebsgastronomie anbietenden Unternehmen Eurest (Fallbeispiel 6), das ebenfalls mehrere Hundert Beschäftigte aufweist, wird ein Teil der Lehrlinge in relativ kleinen Betriebsküchen ausgebildet.

City Marathon teil. In zwei kleineren Betrieben (FB1, FB3) haben die MitarbeiterInnen – auch die Lehrlinge – ein Mitspracherecht bei der Auswahl neuer LehrstellenbewerberInnen. Zudem werden durch gemeinsames Kochen in der Mittagspause oder durch das Feiern von Geburtstagen der Zusammenhalt im Team und die Kommunikation untereinander gefördert. Ähnliches gilt auch für Firmenfeiern größerer Unternehmen (z.B. FB4, FB9), bei denen sich die Lehrlinge gleichberechtigt mit ihren KollegInnen und der Geschäftsführung austauschen können.

*„Dass es nicht nur so ist, dass wir hier arbeiten und wieder nach Hause gehen und kennen uns nicht mehr. Dass das gefördert wird, dass wir uns als Team fühlen. Es ist irgendwie so, dass man dann das Gefühl hat, nicht nur eine Arbeitskraft, nur ein Lehrling zu sein.“*  
(FB1/Lehrlinge/S.1)

*„Ich würd sagen, es ist wie eine Familie, sag ich jetzt mal. Weil wir immer zusammensitzen und man über alles offen reden kann. Das macht dann eigentlich das Familiäre aus, weil sonst ist es nicht so familiär. Da kann man alles machen: Diskutieren, Probleme besprechen, Essen gibt's, Trinken gibt's.“* (FB9/Lehrlinge/S.3)

## V. 7 Feedback und der Umgang mit Fehlern

### V.7.1 Feedback

Die Job Characteristics Theory (sh. Punkt III.4.2) identifiziert neben anderen Faktoren auch das Feedback aus der Arbeit als einen wichtigen Einflussfaktor auf Arbeitseffektivität und Motivation. Feedback ermöglicht Wissen um die Ergebnisse der eigenen Arbeit bzw. des Lernprozesses, was im Kontext der Lehrausbildung als besonders wichtig einzuschätzen ist. Angemessenes Feedback unterstützt Lernprozesse, indem die Lehrlinge Rückmeldung darüber bekommen, was sie gut gemacht haben und wo noch Lern- und Übungsbedarf besteht. Zudem trägt konstruktives Feedback im Sinne des instrumentellen Lernens durch positive Verstärkung zur extrinsischen Motivation bei (vgl. Punkt III.2).

Eines der untersuchten Unternehmen (FB7) setzt für Feedback auf einen standardisierten Prozess, bei dem im Rahmen des Qualitätsmanagements die Lehrlinge genauso wie die übrigen MitarbeiterInnen an regelmäßigen Evaluierungen und Gesprächen teilnehmen. Dabei erfolgt mit Hilfe standardisierter Wertetabellen in einem „360°-Feedback“ vierteljährlich eine Beurteilung der MitarbeiterInnen durch die KollegInnen und das Management, die einzeln in kurzen Gesprächen mit der Geschäftsführung besprochen werden. Zusätzlich gibt es einmal pro Jahr Zielvereinbarungsgespräche, in denen auch über die Leistungen des Vorjahres gesprochen wird (sh. Punkt IV.10).

In einem anderen Unternehmen (FB8) befindet sich eine monatliche „Lehrlingsbesprechung“, die als Jour fixe u.a. auch Feedback in beide Richtungen ermöglichen soll, gegenwärtig in der Implementierungsphase. Bei anderen Betrieben ist es häufig so, dass anlässlich der Zeugnisvergabe Gespräche geführt werden oder dass Feedback v.a. anlassbezogen erfolgt. In diesem Zusammenhang nehmen Lob und Anerkennung für gute Leistungen einerseits und der Umgang mit Fehlern andererseits eine wichtige Stellung ein.

### V.7.2 Lob und Anerkennung

In praktisch allen Fallbeispielen zeigt sich, dass Lob eine stark motivierende Wirkung auf die Lehrlinge hat. In der Regel werden Lob und Anerkennung als stärker motivierend eingeschätzt als etwa monetäre Belohnungen (sh. dazu Punkt IV.8.1). In diesem Aspekt decken sich die Erfahrungen von AusbilderInnen weitgehend mit den Aussagen der Lehrlinge.

*„Wenn bei uns wer ein gutes Zeugnis kriegt, dann kriegt er Geld. Einmal im Halbjahr, aber ich kann Ihnen eines sagen: Wir machen das, aber Geld ist kein Anreiz. Natürlich freut er*

*sich. Die Motivation kommt aber von woanders. Die einzige Chance, dass jemand einen Anreiz hat, dass einer motiviert ist, ist: Es muss ihm die Arbeit Freude machen. Und das muss uns Ausbildungsbetrieben gelingen, dass das Mädchen oder der Bub Freude am Tun hat. Wenn das gelingt, ist alles andere nebensächlich.“ (FB4/Geschäftsführer/S.5)*

*„Sicher ist es schön, und je mehr im Kuvert drinnen ist, desto besser ist es. Aber das beste Gefühl ist halt nachher, wenn er sagt: ‚Ja, was soll ich sagen? Eh so gut wie im Vorjahr. Brauchen wir nicht großartig drüber reden, weil sich nichts geändert hat.‘ – Das ist nachher das Schönste.“ (FB4/Lehrlinge/S.4)*

Lob vonseiten der AusbilderInnen stellt eine Anerkennung und Bestätigung des individuellen Beitrags dar. Es zeigt den Lehrlingen, dass sie ihre Aufgabe gut machen und dass diese Leistung wertgeschätzt wird. Es hilft so, die Motivation von Lehrlingen auch dann aufrecht zu erhalten, wenn sie aus der Tätigkeit selbst vorübergehend weniger Befriedigung ziehen können.

*„Was versuch ich denn? – Ich versuch meine Mitarbeiterinnen wahrzunehmen, ihnen meine Wertschätzung zu zeigen oder – wie man früher gesagt hat – ich lob sie. Das tu ich. Lob ist der bessere Steuerungsmechanismus als dauernd zu sagen, was nicht funktioniert hat, wie wohl ich das auch sage.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.7)*

*„Bei Motivation denk ich daran, dass, wenn wir was gut machen, dass wir immer ein Lob kriegen, und das passiert auch. Manchmal ist es auch wegen Kleinigkeiten: dass ich mit dem Kunden gut umgegangen bin, dass ich das super gemacht hab, wie ich mit dem geredet hab oder so.“ (FB3/Lehrlinge/S.1)*

*„Die ersten zwei Wochen haben wir nur gefeilt, aber das hat mich nicht gestört, weil ich gewusst habe, dass es nicht immer sein wir. Das, was mir am meisten gefallen hat war, dass der Ausbilder gelobt hat, wenn man was gut gemacht hat.“ (FB4/Lehrlinge/S.1)*

### V.7.3 Umgang mit Fehlern

Neben konstruktivem Feedback durch AusbilderInnen bzw. Ausbildungsverantwortliche trägt für die Auszubildenden die Möglichkeit, Fehler machen zu dürfen, maßgeblich zum Grad der Motivation bzw. zum Lernfortschritt bei. Je angstfreier die Lernsituation gestaltet ist, desto besser kann das Ziel der Handlungskompetenzentwicklung der Auszubildenden verfolgt werden (vgl. Quante-Brandt/Grabow 2008, S.18).

Ein Unternehmen der Auswahl, das Qualitätsmanagement betreibt (FB7), setzt im Rahmen des Umgangs mit Fehlern ebenfalls auf einen standardisierten Zugang, der mittels internem Claim Management Systems einen möglichst objektiven Umgang mit Fehlern sicherstellen soll. Bei allen anderen Betrieben überwiegt ein informeller, aber tendenziell toleranter Umgang mit Fehlern, der den Lehrlingen eine angstfreie Lernatmosphäre ermöglichen soll. Aus den Interviews geht hervor, dass die Ausbildungsverantwortlichen Wert darauf legen, dass der Umgang mit Fehlern möglichst konstruktiv erfolgt, die Auszubildenden also aufgrund der Reaktion der AusbilderInnen aus begangenen Fehlern lernen können.

*„Jeder macht Fehler, ich mach auch Fehler. Wenn einer sagt, er macht keine Fehler, dann ist das schon ein Fehler, dass er das sagt. Fehler können passieren. Und sie haben keine Auswirkungen, es gibt keine Vorwürfe.“ (FB1/Geschäftsführer/S.4)*

*„Ich bin da nicht jemand, der jetzt jemanden an den Pranger stellt, wenn er irgendwas kaputt gemacht hat, man muss das halt erklären. Bei manchen sitzt es beim ersten Mal, bei manchen sitzt es beim zweiten Mal, das kann man jetzt nicht generell sagen. Wir versuchen halt, es so gut und so einfach als möglich zu erklären und zu zeigen, und dann passiert das Problem ein-, zweimal, dreimal, aller guten Dinge sind drei, also das vierte Mal sollte es dann halt nicht mehr passieren. Und wenn es passiert, dann passiert es. Kann man nichts machen. Ich erinnere mich immer an meine Lehrzeit zurück, mir ist das auch passiert, und ich hab einen recht strengen Lehrherrn gehabt, wofür ich heute dankbar bin, weil ich viel gelernt habe, aber ich würde da jetzt keine cholerischen Anfälle kriegen oder so. Und die cholerischen Anfälle von meinem Lehrherrn haben darin gegipfelt, dass sie dann die Fehler irgendwie vertuscht haben, und das sollte ja nicht sein.“ (FB5/Ausbildner/S.6)*

*„Und wenn da was daneben geht, ist das auch kein großes Drama, dann baut man das halt ein zweites Mal. Muss auch einmal was schief gehen können. Bei Montagen ist es halt schwieriger, da sind Fehler folgenschwerer.“ (FB10/Geschäftsführer/S.5)*

*„Motivierend ist auch, dass, wenn zum Beispiel ein Fehler passiert, dass wir nicht niedergeschrien werden. Das gibt es bei uns nicht. Dann wird gesagt, ja, es ist passiert, aber das kann jedem mal passieren und es wird g'schaut, warum und dann wie man es richtig macht. Das ist aber sonst schon oft anders. Also ein Freundin aus der Berufsschule zum Beispiel, die wird immer niedergebrüllt von ihrer Chefin.“ (FB3/Lehrlinge/S.1)*

#### V.7.4 Raum für Fragen

Im Sinne der Vermeidung von Fehlern betonen die befragten Ausbildungsverantwortlichen einhellig, dass den Lehrlingen jederzeit die Möglichkeit offensteht, bei Unklarheiten – auch mehrmals – nachzufragen.

*„Die Lehrlinge und auch die Praktikanten können jederzeit zu mir kommen und Fragen stellen. Ich bin sogar froh, wenn ich welche hab, die Fragen stellen. Ich hab einen Lehrbuam ghabt, der hat mir Löcher in den Bauch gefragt, der wollte wirklich alles wissen. Und da macht dir das Ausbilden dann ja noch einmal so viel Spaß.“ (FB2/Geschäftsführer/S.9)*

Die Aussagen der befragten Lehrlinge unterstreichen, wie wichtig diese Möglichkeit für die Jugendlichen bzw. für die Fehlervermeidung ist. Der ausreichend groß bemessene Raum für Fragen wird von den Lehrlingen genützt und führt dazu, dass diese ihre Aufgaben besser erfüllen können. Die Offenheit für Fragen trägt somit nicht nur zu einem angstfreien, sondern auch zu einem produktiveren Lernklima bei.

*„Natürlich sage ich ihnen, sie sollen mich lieber zehnmal das Gleiche fragen, als es geht einmal was schief. Das Mädchen wird nie von mir hören, das hab ich dir eh schon erklärt. Ich versuche, dass sie angstfrei lernen und arbeiten können. Wenn etwas schief geht, dann versuche ich es mit ihnen zu besprechen. Ich sage ihnen auch, mein Gott, es passiert, beim nächsten Mal wird es anders sein. Und ich glaub schon, dass das ein bisschen Angst nimmt.“ (FB3/Lehrlinge/S.4)*

*„Ich kann mich nicht erinnern, dass er mich jemals zurückgewiesen hätte, wenn ich eine Frage hatte. Ganz im Gegenteil, er hat immer eine Antwort gegeben, wenn ich was gefragt hab.“ (FB2/Lehrling/S.3)*

*„Bei meinem Ausbildner, bei dem ich gerade bin, der erklärt es mir auch zwei- oder dreimal. Beim vierten oder fünften Mal fragt er schon, warum es noch nicht geht. Aber das ist bei mir bisher noch nie vorgekommen. Es hat mir ein-, zweimal, maximal dreimal erklärt werden müssen und ich hab mir das schon auch gemerkt. Ich krieg oft Aufträge, wo ich nachfrage. Und der kommt immer und erklärt mir alles. Manchmal macht er mir sogar einen Teil, zeigt mir wie, und den nächsten Teil mach ich dann unter seiner Aufsicht.“ (FB4/Lehrlinge/S.3)*

*„Ich darf jeden fragen. Aber meistens frage ich die gleichen drei Mitarbeiter, weil ich gerade einen bestimmten Bereich mache. Es wurde mir auch schon von Anfang an gesagt, dass ich jeden Mitarbeiter fragen darf, falls ich eine Frage habe.“ (FB7/Lehrlinge/S.3)*

*„Auch haben alle viel Geduld. Und es wird langsam erklärt, nicht so ganz schnell, dass man kaum was mitbekommt. Man kann auch öfters fragen. Ich frage momentan öfters die Buchhalterin. Sie erklärt mir alles öfters und sie sagt mir auch, dass ich lieber fragen soll, falls ich was mache, damit ich keine Fehler mache.“ (FB7/Lehrlinge/S.6)*

### V. 8 Anreize

#### V.8.1 Finanzielle Anreize

In vier der zehn betrachteten Unternehmen (FB4, FB5, FB6, FB7) werden regelmäßig und systematisch finanzielle Anreize gesetzt: Besonders gute Leistungen in Betrieb und Berufsschule werden mit Prämien oder Gutscheinen belohnt. In einem dieser Fälle sind die Lehrlinge an einem Teambonus beteiligt. Ansonsten erfolgt die Belohnung individuell. Weitere Unternehmen greifen gelegentlich auf Beloh-

nungen zurück, um besondere Leistungen zu honorieren, haben aber dahingehend kein explizites System eingeführt.

Hinsichtlich der Wirkung dieser Maßnahmen auf die Motivation der Auszubildenden herrscht unter den befragten Auszubildenden und Lehrlingen die gleiche Meinung vor: Finanzielle Anreize haben einen Einfluss auf die Motivation und können bspw. einen Anlass darstellen, die Schulnoten zu verbessern. Sie sind aber keinesfalls der wichtigste oder entscheidende Faktor für die Lern- und Leistungsbereitschaft der Lehrlinge und weniger bedeutend als etwa Lob und Anerkennung oder das Wissen um die gute Qualität der Ausbildung, den damit verbundenen späteren Chancen am Arbeitsmarkt, aber auch Aufstiegs- bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Beschäftigungsbetrieb (sh. dazu auch Punkt IV.7.1).

*„Also die, die einen Einser haben, die wollen sowieso den Einser behalten, die sind sowieso motiviert. Aber zwischen Zwei und Drei machen die Lehrlinge nicht den Unterschied. Dass ein Vierer schlecht ist, das wissen sie, den versuchen sie sowieso auszubessern, aber es war ihnen bis jetzt egal, ob es ein Dreier ist. Aber jetzt wissen sie, bei einem Dreier kriege ich nichts, und versuchen wirklich da noch einmal zu einer Prüfung anzutreten oder ein Referat zu halten.“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.3)*

*„Finanzielle Anreize haben meiner Erfahrung nach nicht so eine stark motivierende Wirkung wie Anerkennung.“ (FB1/Geschäftsführer/S.4)*

*„Also das wegen dem Geldbonus, das ist jetzt nicht wirklich eine Motivation. Deshalb tu ich jetzt nicht mehr für die Schule. Ich versuch schon immer ausgezeichnet rauszukommen, auch ohne Geld. Mehr Geld in der Tasche zu haben ist gut, aber deswegen mach ich das nicht. Bei mir war es so, dass ich zum Halbjahreszeugnis ein paar Zweier hatte. Und mir hat der Chef gesagt, gutes Zeugnis, aber ich weiß, du kannst mehr. Er hat mir also nicht gesagt, dass ich mehr lernen soll, nur dass er weiß, dass ich mehr kann. Und das hat in mir viel in Bewegung gesetzt. Ich kenn mein Zeugnis noch nicht, aber ich hoffe schon auf einen ausgezeichneten Erfolg, bis jetzt weiß ich von keinem Zweier im Zeugnis.“ (FB4/Lehrling2/S.4)*

*„Das Geld ist nicht wirklich das, was mich motiviert. Mir geht's vielmehr um die Ausbildung. Ich mein, es ist so bei diesem Job: umso mehr man kann, umso mehr wert ist man. Wenn man vieles kann, halt mehr als alle anderen, dann wird man auch dementsprechend gelobt und bezahlt. Man wird auch vielleicht befördert und auch geschätzt.“ (FB4/Lehrling1/S.4)*

*„Ich hab zum Beispiel die Gesellenprüfung geschafft mit ausgezeichnetem Erfolg und da hab ich dann schon eine Prämie bekommen. Ich war schon stolz, dass ich sie mit ausgezeichnetem Erfolg gemacht hab. Da ist von jedem ein Lob gekommen. Mit jedem die Hand geschüttelt, gratuliert. Das war ein sehr gutes Gefühl.“ (FB9/ehemaliger Lehrling/S.4)*

#### V.8.2 Zusatzangebote

Zu den in den Betrieben der Auswahl eingesetzten nicht-monetären Anreizen bzw. motivierenden Zusatzangeboten zählen u.a. Auslandsaufenthalte oder die Teilnahme an Lehrlingswettbewerben. In einem Unternehmen (FB5) verbringen die Lehrlinge im letzten Lehrjahr eine Woche im Land des Konzernhauptstandorts, um einen breiteren Überblick über das Unternehmen und die möglichen weiteren Betätigungsfelder zu gewinnen. Ein anderes Unternehmen (FB6) bietet jedes Jahr einem Lehrling im zweiten Lehrjahr mit besonders guten Leistungen die Möglichkeit eines Auslandspraktikums mit einer Dauer von drei bis fünf Wochen.<sup>9</sup> Auch einer der kleineren Betriebe (FB10) hat bereits Erfahrungen mit Austauschprogrammen gesammelt. Wie die Lehrlinge diese Programme annehmen und welche Erfahrungen sie dabei machen, hängt allerdings sehr stark von ihrer individuellen Persönlichkeit und vom Zielbetrieb und der Betreuung im Ausland ab. Die beiden interviewten Lehrlinge, die an Austauschprogrammen teilgenommen haben, be-

---

<sup>9</sup> Dieses Auslandspraktikum wurde bislang über ein vom Internationalen Verein zur Förderung von Fachkräften (IFA) abgewickelter Leonardo da Vinci-Projekt unterstützt, in dessen Rahmen Lehrlinge Erfahrungen in einem ausländischen Betrieb sammeln können.

richten von sehr unterschiedlichen Erlebnissen, stimmen aber darin überein, dass sie dabei wertvolle Erfahrungen sammeln konnten.

*„Da hab ich auch gesehen, wie läuft es in einem Hotel, wie läuft es in einer Großküche. Da hab ich auch dreimal Spätdienst gehabt bis Mitternacht und dann gleich wieder um 7 auf. Das war schon anders, und die Erfahrung war es mir auch wirklich wert.“  
(FB6/Lehrling3/S.3)*

*„Ich war in Helsinki und hab im Rathaus gearbeitet. Ich glaub, es war genau das Gegenteil von meinem Kollegen. Alle haben gesagt: es ist so stressig, es ist so stressig. Aber im Vergleich zu da war es überhaupt nicht stressig, mehr als ob es Urlaub gewesen wäre. Und ich hab auch viel mitbekommen, auch manchmal am Abend gearbeitet. Zum Beispiel zwei Präsidenten waren da, und da haben wir viel mithelfen dürfen mit den ganzen Buffets, dem Aufbauen und so. Das fand ich schon interessant.“ (FB6/Lehrling2/S.3)*

Auch für die Teilnahme an Wettbewerben gilt, dass der Umgang damit wesentlich von der Persönlichkeit der Lehrlinge abhängt.

*„Wir bieten das an, wir haben auch bei diesen Lehrlingswettbewerben die Teilnahme immer wieder unseren Lehrlingen angeboten, und wer es annimmt, wird da auch unterstützt hinsichtlich Üben und so. Aber wer kein Interesse hat, wird nicht gezwungen. Es macht ja keinen Sinn. Manche wollen sich einer solchen Wettbewerbssituation halt nicht so gern stellen.“  
(FB10/Geschäftsführer/S.3)*

Die Erfahrungen eines Betriebs der Auswahl, der die Teilnahme an Wettbewerben aktiv fördert, zeigen dagegen das große Motivationspotenzial und den starken Leistungsanreiz für die Lehrlinge auf – und dies sowohl für Auszubildende als auch für die AusbilderInnen.

*„Das ist ein internationaler Kochwettbewerb für eine der berühmtesten Kochzeitschriften von Europa. Da durften ich und mein Bruder kochen. Und das war für uns eine Ehre, weil dort kommen die meisten gar nicht rein. (...) Ich und mein Bruder waren dann dort auf uns alleine gestellt, mussten vor ein paar Hundert Zuschauern kochen, mit Kameras und Bildschirmen überall. Und in der Jury waren berühmte Köche, sogar Fernsehköche. Das war für mich wirklich der Höhepunkt, seit ich hier bin.“ (FB6/Lehrlinge/S.5)*

*„Die (Betriebsleiter) sagen, es ist ganz einfach schön, jungen Menschen etwas beizubringen, wenn da was zurückkommt, wenn man sieht, welche Fortschritte die machen, bei welchen Wettbewerben die mitmachen (...) und sie darauf vorzubereiten. Wir waren ja da bei den ‚Rookies of the Year‘, wir waren bei den Staatsmeisterschaften für ausgelernte Lehrlinge dabei. Und da ist es natürlich toll zu sehen: was gibt es, wie ist der Standard überhaupt, wie kann ich meinen Lehrling darauf vorbereiten. Dann muss ich mich selber auch wieder ein bisschen in die Materie einlesen, weil da wird man dann plötzlich mit Fusionsküche konfrontiert. (...) und das ist dann ansteckend und eine Herausforderung.“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.1)*

Ein weiteres wichtiges Zusatzangebot in der Lehrausbildung stellen Zertifizierungen dar, die die Jugendlichen während ihrer Ausbildung erwerben können und die die Breite ihrer Ausbildung und die späteren Beschäftigungsmöglichkeiten vergrößern.

*„Schweißen zum Beispiel. Man kann sich freiwillig melden. Wenn es einen wirklich interessiert, dann kann man mit dem Chef reden, ob man eine Schweißausbildung machen kann.“  
(FB4/Lehrling3/S.3)*

### V.8.3 Materielle Bedingungen der Lehrausbildung

Tendenziell gilt, dass motivationsfördernde Maßnahmen, die mit größerem finanziellen und organisatorischen Aufwand verbunden sind, eher durch die größeren Unternehmen der Auswahl erfolgen, während in den kleineren Betrieben die Möglichkeiten stärker in einer besonders individuellen Begleitung der Lehrlinge und intensiverer Teambindung liegen. Für Unternehmen aller Größen und Branchen aber gilt gleichermaßen, dass die Identifikation des Lehrlings mit dem Betrieb positiv auf die Motivation der Lehrlinge wirkt. Die Grundlagen für eine solche

Identifikation sind vielfältig. Zwischenmenschliche Faktoren spielen hier ebenso eine Rolle wie etwa das Image und die technologische Ausstattung des Betriebs.

*„Was ich auch bei der Firma gut finde, sind die Maschinen. In der Berufsschule haben wir – ich sag jetzt mal – so schiache Maschinen, und die werden gar nicht mal gesäubert. Ich mein, in der Firma haben wir auch ältere Maschinen, aber die sind gut gewartet. Und in der Berufsschule erzählen manche, dass sie in der Firma auch solche Maschinen haben wie in der Berufsschule. Und wenn ich dann von meiner Firma erzähl, dann machen die auch Augen und sagen: urgeil. Ich find's super wegen der Maschinen da.“ (FB4/Lehrlinge/S.3)*

*„(...) das hast du bei keiner anderen Firma. Die ganze Technik, die wir da sehen. Was man da allein schon im ersten Lehrjahr sieht, das sehen die anderen von anderen Firmen oft die ganzen Jahre nicht. Die ganze Technik, die ganzen Gelenke (...). Das motiviert ungemein, dass wir in einer so super Firma sind.“ (FB5/Lehrlinge/S.3)*

*„(...), wenn du richtig gute Lehrlinge aufnehmen möchtest, und wenn ein Lehrling wirklich gut ist, dann sucht er sich nach wie vor die Firma aus. Und damit ich heute gute Lehrlinge bekomme, muss ich Rahmenbedingungen herstellen. (...), dass da unten alles sehr sauber ist, dass wir Topwerkzeuge haben. Es haben alle Mitarbeiter ihre eigene Arbeitskleidung, in vierfacher Ausfertigung, die von einer Firma gereinigt wird. Sie kriegen Arbeitsschuhe jedes Jahr. Wir haben Duschen, die jeden Tag gereinigt werden. Das ist wichtig. Wenn ich heute Präzision liefere, dann muss ich einfach die Rahmenbedingungen herstellen. Weil die Präzision macht nicht die Maschine, sondern der Mensch. Das heißt, wenn ich gute Facharbeiter und gute Lehrlinge haben will, muss ich die Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen.“ (FB4/Geschäftsführer/S.9)*

#### V.8.4 Beschäftigungs- und Aufstiegschancen

Die Verbindung zwischen technischer Ausstattung und Qualität der Ausbildung liegt auf der Hand und stellt wie auch das Ansehen des Betriebs in der Branche letztendlich einen Gradmesser für die Beschäftigungschancen der LehrabsolventInnen dar. Zu dieser Gruppe motivierender Faktoren gehört auch die Perspektive, bei guter Leistung nach der Ausbildung die Möglichkeit auf Weiterbeschäftigung im Unternehmen vorzufinden (sh. dazu auch die Ausführungen zu „Organizational Citizenship Behavior“ – OCB<sup>10</sup> unter Punkt III.4). In der überwiegenden Zahl der betrachteten Unternehmen ist die Lehrlingsausbildung mit einem Investitionsmotiv verbunden, dient also – nicht nur, aber auch – der Sicherung des eigenen Fachkräftenachwuchses.

*„Wenn ich seh, dass mein Kollege hier gelernt hat und jetzt hier arbeiten kann, dann glaube ich schon, dass man sich bemühen sollte. Das ist auch eine Motivation, dass man nach der Lehre eine Arbeit hat, weil man sich ja auch dran gewöhnt an diese Arbeit in den drei Jahren.“ (FB7/Lehrlinge/S.3)*

*„Was bei uns sicher gut ist, dass wir wissen, wenn wir uns entsprechend entwickeln, dass wir bei der Firma bleiben können.“ (FB5/Lehrlinge/S.7)*

*„Der Chef hat gleich am Anfang gesagt, dass, wenn wir uns gut anstellen, dass wir dann dableiben können in der Firma.“ (FB4/Lehrling3/S.3)*

*„Ganz wichtig: Die Menschen brauchen Perspektive, egal, ob das ein Lehrling ist oder Sie oder ich. Wenn du einem Mitarbeiter keine Perspektive gibst, dann ist es mühsam. Damit Mitarbeiter lange bleiben und motiviert an die Sache heran gehen, brauchen sie ein Ziel, das sie auch erreichen können. Das heißt, es gibt bei uns die Möglichkeit, sich im Haus weiter zu entwickeln. Ich sage das aber jedem, es ist relativ schwer, sich weiter zu entwickeln. Warum? Weil wir eine sehr geringe Fluktuation haben. Aber, die Möglichkeit ist da.“ (FB4/Geschäftsführer/S.10)*

Aufstiegschancen im ausbildenden Unternehmen können naturgemäß v.a. größere Unternehmen bieten, bei kleineren Unternehmen der Auswahl wird von den Aus-

---

<sup>10</sup> OCB: „freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht explizit berücksichtigt wird“ (Rosenstiel/Nerdinger, nach Organ/Podsakoff/MacKenzie 2006)

bildungsverantwortlichen die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung etwa in Form von Schulungen bzw. Zertifizierungen genannt (z.B. FB9).

## V. 9 Fachliche und persönlichkeitsbezogene Schulungsmaßnahmen

Im Sinne einer Höherqualifizierung der Lehrlinge kommen in mehreren Unternehmen die Lehrausbildung begleitende Zusatzangebote zum Einsatz, die über die Ausbildungsinhalte des Berufsbilds hinausgehen (z.B. FB5, FB6, FB7, FB9). Hierbei handelt es sich um Maßnahmen zu fachlichen Zusatzqualifikationen einerseits und um persönlichkeitsbezogene Weiterbildungsangebote andererseits (sh. dazu auch Punkt IV.8.2).

Tendenziell liegt hier eine Stärke größerer Betriebe, die aufgrund der spezifischen Unternehmensstruktur mit eigener Personalabteilung Lehrlinge etwa in bestehende Personalentwicklungsprogramme integrieren oder maßgeschneiderte Maßnahmen anbieten können. Die Fallbeispiele zeigen jedoch, dass zum einen die größeren Betriebe der Auswahl (z.B. FB6) z.T. auf Kurse externer Anbieter zurückgreifen, die auch von Lehrlingen kleiner Unternehmen belegt werden können, und dass zum anderen auch in Klein- und Mittelbetrieben maßgeschneiderte fachliche, aber auch persönlichkeitsbezogene Schulungsangebote organisiert werden. So werden etwa im betrachteten Installateurbetrieb (FB9) seit einem Jahr solche maßgeschneiderten Persönlichkeitstrainings für Lehrlinge eingesetzt, die aufgrund der bisherigen Erfahrungen weiter ausgebaut werden sollen.

*„Und zum Beispiel diese Schulung ‚Etikette für Lehrlinge‘: Da kann auch ein Klein- oder Mittelbetrieb einen einzelnen Lehrling hinschicken. Also wenn jemand da fördern möchte, gibt es sehr wohl Schulungen, die am Markt angeboten werden. (...) Grundsätzlich sagen wir (...), sie tun sich viel leichter, wenn sie ein paar Grundregeln können. Da geht es nicht nur darum, wie ziehe ich mich an, sondern auch, wie kommuniziere ich, wann stelle ich eine Frage und, und, und. Also von dem her ist das sicher etwas, das dem Lehrling zunächst den Einstieg in den Job erleichtert.“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.1f)*

*„Etikette für Lehrlinge (...): Da haben wir einfach gehabt gutes Auftreten, wie man rüberkommt. Oder halt Sprache und Auftreten und alles. Wir haben auch im Sommer eine Praxismeile gehabt. Das heißt, wir haben jeden Freitag verschiedene Themen gehabt: Wie ist mit Kunden umzugehen? Selbstbewusstsein, Empathie, auch Problemlösungen. Irgendwie hat das schon – ich mein, es war meistens auch ziemlich lustig – aber irgendwie hat das schon auch geholfen.“ (FB6/Lehrlinge/S.2)*

*„(...) Persönlichkeitsbildung wird immer wesentlicher, Kommunikation zwischen den Menschen im Allgemeinen wird immer wichtiger. Darum hab ich auch voriges Jahr speziell für die Lehrlinge ein Persönlichkeitstraining gemacht. (...) Und jetzt geht es vor allem mit den neuen Lehrlingen weiter: ein ähnliches persönlichkeitsbildendes Training, das aber längerfristig begleitend sein soll.“ (FB9/Geschäftsführer/S.2f)*

Im Speditionsbetrieb (FB7) haben die Lehrlinge denselben Zugang zu Workshops und Materialien einer unternehmensinternen Akademie wie die anderen MitarbeiterInnen auch. Sie trainieren dort bspw. Telefonate und das Verhalten im KundInnenkontakt und erhalten Unterstützung für Sprachkurse oder auch Skripten zum richtigen Verhalten in verschiedenen Situationen. Im betrachteten Medizintechnikunternehmen (FB5) etwa sind die Lehrlinge fest in den Schulungsbetrieb integriert. Diese sind bei den wöchentlich stattfindenden Beratungen durch einen Facharzt anwesend und nehmen an Schulungen für die MitarbeiterInnen ebenso teil wie an Produktschulungen für KundInnen. Auch in einem weiteren Unternehmen der Auswahl (FB9) sind die Lehrlinge in die internen Schulungsprozesse integriert (bspw. Produkt- oder Verkaufsschulungen). Das Gastronomieunternehmen der Auswahl (FB6) organisiert für die Lehrlinge ein umfangreiches Programm an Schulungen. Dazu gehört neben Zusatzqualifikationen wie etwa einem Baristakurs auch eine „Praxismeile“, in deren Rahmen die Lehrlinge des zweiten Lehrjahrs an



insgesamt elf Seminartagen in Kommunikation, Konfliktmanagement, Teamwork und Identifikation mit dem Unternehmen geschult werden.

Im Rahmen der Interviews verweist ein Großteil der Ausbildungsverantwortlichen (z.B. FB4, FB9, FB10) darauf, die Lehrlinge bei fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen, wenn diese mit dem entsprechenden Anliegen an sie herantreten.

Die Ausbildungsverantwortlichen mehrerer befragter Unternehmen (z.B. FB4, FB5, FB6) betonen in den Interviews, dass vom jeweiligen Unternehmen die Maßnahme Lehre mit Matura unterstützt werde; teilweise werde dabei sogar auf den ausdrücklichen Wunsch des Unternehmens zur Teilnahme hingewiesen. Von Seiten der Lehrlinge werde dieses Angebot jedoch bislang nur selten angenommen.

## V. 10 Zielvereinbarungen

Erkenntnisse aus der Zieltheorie (vgl. Punkt III.4.3) zeigen, dass herausfordernde Ziele, die präzise formuliert und spezifisch ausgerichtet sind, eine deutlich leistungsfördernde Wirkung haben – v.a. dann, wenn diese gemeinsam mit den Auszubildenden vereinbart und anschließend durch Feedback-Prozesse begleitet werden.

Ziele stellen in der Regel einen impliziten Teil der Lehrausbildung dar – etwa durch den Ausbildungsplan oder finanzielle Anreize für gute Zeugnisse (sh. dazu auch Punkt IV.8). Auch im täglichen Ausbildungsbetrieb und in Gesprächen zwischen AusbilderInnen und Lehrlingen kommt es regelmäßig zu impliziten Zielvereinbarungen.

Von einem expliziten, formalisierten System der Zielvereinbarung macht allerdings nur ein befragtes Unternehmen Gebrauch (FB7), das diese Maßnahme als einen wichtigen Baustein im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagement-Systems einsetzt. Die Lehrlinge sind genauso wie alle anderen MitarbeiterInnen in einen Zielvereinbarungs- und Feedbackprozess eingebunden. Dabei werden einmal jährlich die Erreichung der Ziele des Vorjahrs besprochen und neue Ziele vereinbart. Zusätzlich gibt es jedes Quartal ein standardisiertes und formalisiertes Feedback durch die KollegInnen und ein kurzes Gespräch mit der Geschäftsführung. Es werden also Methoden aus dem Qualitätsmanagement und dem Personalmanagement auch für die Ausbildung eingesetzt. Die Erfahrungen damit werden von beiden Seiten als sehr positiv eingeschätzt. Die Methode hilft, Stärken zu identifizieren und gezielt die Entwicklung des Lehrlings voranzutreiben. Zudem stellen die formalisierten Ziele einen Ansporn dar und bieten bei Zielerreichung ein Erfolgserlebnis für die Lehrlinge.

*„[Im] zweiten Halbjahr – wir haben Zielsetzungen, auch für Lehrlinge – setzen wir vom Management uns mit dem Lehrling zusammen und definieren gewisse Ziele, machen eine Zielvereinbarung. Wir wollen die und die Ziele mit ihm erreichen, wie er sich das vorstellt, ob er das kann. Ja und dann definieren wir die Ziele und auch die Aufgaben, und zwar jährlich. Natürlich, jetzt im ersten Halbjahr kann ich noch keine Ziele mit einem neuen Lehrling vereinbaren, weil das dauert ja, bis sich der einarbeitet. Dann sieht man auch die Stärken und dann weiß ich, wo ich mit ihm hin will.“ (FB7/Geschäftsführer/S.2)*

*„Das motiviert einen schon. Am Ende des Jahres holt man den Zettel heraus, was man besprochen hat, und geht am Anfang des nächsten Jahres die Ziele durch, die man erreicht hat und ist halt froh darüber. Die anderen Ziele, die man nicht erreicht hat, die werden halt wieder für das nächste Jahr besser aufgebaut. Da haben wir eine Rück- und eine Vorschau und eine Analyse und was eben fürs neue Jahr geplant ist. Und das ist motivierend und ist eine Zielsetzung. Man muss schauen, dass man viel erreicht, viele Neukunden hat und dass auch alles richtig läuft. Man muss seine Ziele immer im Blick haben.“ (FB7/Lehrlinge/S.4)*

## V. 11 Rolle der AusbilderInnen

Die Fallbeispiele zeigen entsprechend der Betriebsgröße zwei verschiedene Ansätze zur Ausbildung. Einerseits können stark formalisierte und durchorganisierte Zugänge identifiziert werden, die mit institutionalisierten Instrumenten und umfangreichen Zusatzangeboten eine erfolgreiche Ausbildung garantieren. Andererseits gibt es Zugänge, die einem stärker intuitiv-persönlichen Prinzip folgen und die Qualität der Ausbildung durch den Einsatz einer besonders betonten zwischenmenschlichen Komponente sicherstellen.

*„Weil sie eben g'schreckt waren, deshalb hab ich sie zuerst an die Kinderfront geschickt. Weil da die Hemmschwelle nicht so groß ist. Ich mach das alles intuitiv. Ich hab das alles nicht gelernt, ich bin in der Praxis ein völliger Autodidakt. In der Theorie nicht, aber in der Praxis.“ (FB2/Geschäftsführer/S.10)*

Letztlich ist beiden Ansätzen gemein, dass der Erfolg der Ausbildung und die Motivation der Lehrlinge unter den jeweils gegebenen Rahmenbedingungen ganz entscheidend von der ausbildenden Person abhängen. Die/der AusbilderIn ist bei beiden Ansätzen die/der erste AnsprechpartnerIn im Betrieb und diejenige Person, mit der die Lehrlinge am meisten zu tun haben. Entsprechend dem überwiegend stark ausgeprägten Investitionsmotiv der betrachteten Betriebe wird demnach der Eignung der AusbilderInnen große Bedeutung zugemessen.

*„Das Ganze steht und fällt mit dem Mitarbeiter, der die jungen Burschen und Mädchen ausbildet, und das ist der Knackpunkt. Die jungen Buben und Mädchen sind genau so blöd und gescheit wie vor 30 Jahren, die Zeit hat sich halt geändert. (...) Es ist wahnsinnig schwer, Wissen weiter zu geben. Da gibt es Menschen, die können das sehr gut, die meisten können es nicht so gut. Leider. Jetzt muss ich als Unternehmer erkennen können, welcher Mitarbeiter kann das Wissen weitergeben. Das ist der erste Punkt, den ich bei mir durchgehe. Der zweite ist der: Ich schule die Mitarbeiter. Ich mache das aber nicht über Ausbildungsstätten, ich mache das selbst.“ (FB4/Geschäftsführer/S.4)*

### V.11.1 Eignung der AusbilderInnen

Die Art und Weise, wie die Eignung der AusbilderInnen für die Ausbildungsaufgabe sichergestellt wird, ist also keineswegs einheitlich. In einigen Unternehmen wird großer Wert darauf gelegt, dass die an der Ausbildung Beteiligten sich formalisierte Qualifikationen aneignen, bspw. durch Ausbilderkurse, pädagogische Schulungen, oder Seminare zur Konfliktlösung (so z.B. FB6, FB8). In anderen Unternehmen werden v.a. MitarbeiterInnen eingesetzt, die selbst im Betrieb gelernt haben, mit den jeweiligen Anforderungen vertraut sind und auch das Vertrauen des Geschäftsführers hinsichtlich ihrer entsprechenden Eignung genießen (so z.B. FB4, FB9). Ein Grund dafür, dass nicht überall auf externe Weiterbildung der Ausbildenden gesetzt wird, liegt nach Aussage der GesprächspartnerInnen in den damit verbundenen Kosten. Dabei geht es – gerade bei kleineren und mittleren Unternehmen – weniger um die direkten Kosten für Schulungen, sondern vielmehr um die Kosten, die der Ausfall der MitarbeiterInnen für die Dauer der Schulungsmaßnahme verursacht.

*„Das Teuerste oder Aufwändigste, das die Öffentlichkeit nicht sieht, ist ja der Ausfall, den wir haben. Wenn ich eine Schulung mache, und die dauert einen ganzen Freitag, dann sind das sieben Stunden, die ich nicht verkaufen kann, mal sechs Partien, also da reden wir von zweistelligen Tausend-Euro-Beträgen. Und das ist natürlich dann schon ein Opfer oder vielmehr eine Überwindung, solche Dinge zu machen, als nur rein die Tatsache, die Leute einfach nur schulen zu wollen. Darum treffen wir uns – wenn es möglich ist – da in der Mitte, wo ich sage: O.k., wir machen die Schulung eben an einem Freitag. Das heißt, mehr als den halben Tag gebe ich dazu, dafür geht es bis zum Abend und das ist eure Freizeit. Also ein Drittel muss halt von den Leuten kommen, wenn sich das machen lässt.“ (FB9/Geschäftsführer/S.2)*

*„Grundsätzlich haben wir Betriebsleiter mit sehr, sehr viel Potenzial. Wir fördern auch die Lehrlingsausbilderprüfung, da haben sich jetzt auch plötzlich viele gemeldet, die das gerne*

*machen möchten. Die sagen, es ist ganz einfach schön, jungen Menschen etwas beizubringen. Wenn da was zurückkommt, wenn man sieht, welche Fortschritte sie machen, bei welchen Wettbewerben sie mitmachen, was es da alles gibt sie vorzubereiten.“ (FB6/Leiterin des Personalwesens/S.1)*

Die Fallbeispiele zeigen, dass die Eignung der AusbilderInnen für die Aufgabe der Lehrlingsausbildung, also das Verfügen über die notwendigen pädagogisch-didaktischen, aber v.a. auch sozialen Kompetenzen, für die Qualität der Ausbildung entscheidend ist, egal, ob diese durch Schulungen erworben oder etwa über entsprechende Erfahrungen in der Persönlichkeitsstruktur der ausbildenden Person verankert wurden. Der Besuch von Ausbilderkursen sowie weiterführenden begleitenden Schulungen stellt jedoch in jedem Fall einen wichtigen Schritt zur Sicherung der Ausbildungsqualität dar, da darüber die AusbilderInnen bei ihrer Aufgabe unterstützt werden, sich persönlich weiterentwickeln können und etwa auch die Möglichkeit des Austauschs und die nachhaltige Vernetzung mit KollegInnen gegeben ist.

Neben der Eignung für diese Aufgabe ist es darüber hinaus von großer Wichtigkeit, dass die AusbilderInnen auch als AusbilderInnen präsent sind, dass die Lehrlinge also Zugang zu ihnen haben und sich mit Fragen und Anliegen an sie wenden können.

#### V.11.2 Ansprechpersonen in Berufsschulfragen

In vielen Beispielbetrieben sind die AusbilderInnen dabei nicht nur AnsprechpartnerInnen für Fragen zum Betrieb, sondern stehen den Lehrlingen auch bei Fragen zur Berufsschule oder der Vorbereitung auf die Lehrabschlussprüfung zur Seite. In manchen Betrieben übernehmen die GeschäftsführerInnen selbst diese Aufgabe.

*„Ich helf ihnen, das mach ich natürlich. Das obliegt aber ihnen selbst. Sie kommen schon und sagen, da kenn ich mich nicht aus und können Sie mir bitte da helfen. Wir sind da auch schon gegessen und haben gelernt miteinander.“ (FB2/Geschäftsführer/S.7)*

*„Vor der Lehrabschlussprüfung haben wir uns zusammen hingesetzt, sind jede Frage gemeinsam durchgegangen und haben uns angeschaut, wo ich noch mehr lernen muss, wo ich aufpassen muss, falls diese Frage kommt. Und da sind wir schon lange gegessen und haben das alles durchgemacht. Für mich war das schon besonders. Dass er sich Zeit für mich nimmt, dass wir das alles durchgehen, damit ich es auch schaffe. Wenn man sich dann hinstellt und lernt und noch Fragen hat, geht man halt zum Chef, der schon alles weiß über die Spedition. Ich konnte ihn auch zwischendurch fragen und habe es dann auch leichter gehabt. Ich hab nur gesagt: Bitte geben Sie mir nur Bescheid, wann Sie Zeit haben, damit wir das durchgehen können. Und somit haben wir das dann erledigt. Und es hat sich gelohnt. Ich habe eine Auszeichnung bekommen.“ (FB7/Lehrlinge/S.3)*

*„Wir lernen in der Berufsschule nicht wirklich viel, viel weniger als im Unternehmen. Daher habe ich auch immer bei der Vorbereitung für irgendwelche Schularbeiten oder Tests den Chef oder Kollegen gefragt, ob sie mir helfen können. Ich bin lieber zu ihnen gegangen anstatt in der Schule den Lehrer zu fragen. Das glaubt man nicht, aber das ist so.“ (FB7/Lehrlinge/S.5)*

Teilweise suchen die befragten Unternehmen auch aktiv den Kontakt mit der Berufsschule. Ziel dieser Kontakte ist etwa das Ausräumen etwaiger schulischer oder persönlicher Probleme der Lehrlinge oder die Verbesserung der Abstimmung der Lehrinhalte zwischen Schule und Betrieb. Die Erfahrungen, die in diesem Zusammenhang gemacht werden, sind durchaus unterschiedlich. So berichtet bspw. die Inhaberin eines Fußpflegebetriebs (FB3) von Problemen, mit der Berufsschule Kontakt zu halten, nicht zuletzt aufgrund der schwierigen Erreichbarkeit der Lehrkräfte. Der Geschäftsführer einer Spedition (FB7) hingegen kann von durchaus positiven Erfahrungen mit einer gemeinsamen Arbeitsgruppe berichten, in der in Kooperation mit der Berufsschule und anderen BranchenvertreterInnen über eine Modernisierung des Lehrplans gesprochen wird.

### V.11.3 Begleitung und Unterstützung bei persönlichen Problemen

Der fachliche Aspekt – als Vermittlung von Qualifikation im betrieblichen Bereich oder als Unterstützung in Hinblick auf die Berufsschule – stellt nur einen Aspekt der Eignung der AusbilderInnen dar. Die Lehre ist für Jugendliche nicht nur jene Zeit, in der wichtige Weichen für ihre berufliche Zukunft gestellt werden, sondern sie spielt auch eine bedeutende Rolle für ihre persönliche Entwicklung. Da der Beginn einer Lehrausbildung sehr früh erfolgt, zu einem Zeitpunkt, in dem die Jugendlichen im Zuge der Pubertät um ihre Identitätsfindung bemüht und zahlreichen Einflüssen ausgesetzt sind, die Jugendlichen sich also in einer sehr schwierigen Phase ihres Lebens befinden, müssen die Ausbildungsverantwortlichen bzw. AusbilderInnen über entsprechende persönliche und soziale Kompetenzen verfügen, um die Jugendlichen in dieser sensiblen Phase der persönlichen Entwicklung begleiten und unterstützen zu können

*„Es ist auch schwierig, wir nehmen Lehrlinge auf, die mit ihren 14, 15 Jahren Kinder sind, eigentlich überhaupt nicht wissen, was sie wirklich wollen. Irgendwelche Freunde, Familie, Angehörige beeinflussen sie, und dann sind sie der Meinung, das wollen sie lernen. Es kommen alle sehr bemüht, sonst würden wir darauf gar nicht eingehen, und dann kommt die Pubertät. Also wir erleben alles mit, was eigentlich nicht sehr vorteilhaft ist für ein Miteinander, was wir aber schon gewohnt sind. Und dann entwickelt er sich eigentlich zu einer Persönlichkeit, die dann aber natürlich Entscheidungen trifft für das weitere Leben.“ (FB9/Geschäftsführer/S.1)*

In allen betrachteten Unternehmen haben die auszubildenden Jugendlichen mindestens eine Ansprechperson, an die sie sich auch mit persönlichen Problemen wenden können. In einem Fall (FB6) handelt es sich dabei um Vertreterinnen der Personalabteilung des Unternehmens, die den Lehrlingen für persönliche Anliegen zur Verfügung stehen. In mehreren größeren Unternehmen (z.B. FB4, FB7) nimmt neben den AusbilderInnen auch die Geschäftsführung eine beratende und eine Vorbildrolle ein, indem sie die Lehrlinge bspw. zu einer realistischen Lebensplanung oder zum verantwortungsvollen Umgang mit Geld anregt und versucht, sie bei Problemen nach Möglichkeit zu unterstützen. Bei den kleineren Einzel- und Familienunternehmen liegt die Stärke tendenziell im familiären Umgang, in hoher sozialer Kompetenz der Ausbildungsverantwortlichen und im engen Verhältnis zwischen AusbilderInnen und Lehrlingen.

*„Unsere große Stärke ist, dass wir irgendwie eine große Familie sind. Das heißt jetzt gar nicht, dass es spannend ist, was jeder von uns am Wochenende macht, das kommt dann von selber. Aber irgendwann – weil es war nicht meine Absicht – irgendwann ist mir zu Bewusstsein gekommen, die Mädchen kommen mit Dingen zu mir, mit denen man sonst zu seiner Mutter kommt. Abgesehen davon, dass sie hier Kochen lernen.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.1)*

*„Sie redet mit uns, also beredet das mit uns. Schon. Zum Beispiel, wie von meiner besten Freundin die Schwester verstorben ist dieses Jahr, da ist es mir halt auch nicht so gut gegangen. Dann bin ich zu ihr gegangen, sie hat mit mir geredet und dann ist es mir auch schon besser gegangen.“ (FB3/Lehrlinge/S.3)*

*„Ich hatte einmal kurz Probleme in der Firma. Da bin ich halt zum Chef gegangen, und er hat sich mit mir zusammengesetzt und hat mit mir geredet. Also er setzt sich schon auch für uns ein. (...) Beim Bewerbungsgespräch hat er mir gesagt: „Auch wenn du Probleme in deinem Privatleben hast, kannst du zu mir kommen, und ich werde versuchen, dir zu helfen, wo ich kann.““ (FB4/Lehrlinge/S.4)*

*„Das sage ich ihnen am ersten Tag: Wenn es ein Problem gibt, und wenn sie das wollen, dann können sie mit mir reden. – Das biete ich aber den Facharbeitern genauso an. (...) Bei Lehrlingen merke ich stark: Da übernimmst du eine Vaterrolle. In dem Alter ist das, was die Eltern zuhause sagen, ein Blödsinn, da hört man eher auf das, was extern kommt. Also da hast du eine enorme Verantwortung als Ausbilder.“ (FB4/Geschäftsführer/S.8)*

*„Wir sind Hauptansprechpartner für alle Anliegen, die sie haben: Liebeskummer, Wohnungsprobleme, und so weiter. (...) Da suchen wir kurzfristig zum Beispiel ein Studentenheim. Meine Assistentin ist da sehr engagiert. (...) Und wenn sie sich nicht selbst anrufen trauen,*

*ist es der Betriebsleiter, der sagt, mein Lehrling steht heute dann wahrscheinlich auf der Straße (...), können Sie uns bitte unterstützen, für den ein Quartier zu suchen?“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.2)*

*„Es ist ja kein großer Unterschied in der Erziehung der eigenen Kinder und der Ausbildung von Lehrlingen. Man möchte ja, dass aus beiden was wird bzw. dass man darauf einwirken kann, dass sich die Kinder gut entwickeln bzw. die jungen Menschen. Das ist die moralisch-menschliche Schiene. Und man bekommt auch sehr viel zurück. Es ist ja keine Einbahnstraße.“ (FB1/Geschäftsführer/S.1)*

Dass nicht nur die Lehrlinge von solchen Hilfestellungen bei privaten Problemen und der Unterstützung bei der persönlichen Entwicklung profitieren, zeigt sich in den untersuchten Fallbeispielen deutlich. Zum einen führen diese Hilfestellungen dazu, dass schwierige private Krisen überwunden und damit Ausbildungsabbrüche verhindert werden können. Zum anderen manifestieren sie sich in hoher Loyalität gegenüber dem Ausbildungsbetrieb, in guten Leistungen und hohem Arbeitseinsatz. Einige befragte GeschäftsführerInnen berichten vom Einsatz einzelner (ehemaliger) Lehrlinge, der in Krisensituationen des Unternehmens (z.B. schwere Erkrankung bzw. Unfall des/der Geschäftsführerin) weit über das Maß der jeweiligen Pflichten hinausging und diese Personen zu einer wesentlichen Stütze des Unternehmens machte.

*„Ich selber war vor fünf Jahren aufgrund eines Unfalls fast ein Jahr ziemlich weg vom Fenster. Also drei Monate zuhause, Dann immer nur einmal die Woche eine halbe Stunde da. Und da haben vor allem meine fertigen Gesellinnen die Firma durchgetragen mit hohem Einsatz die Firma durchgetragen, mit hohem Einsatz.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.6)*

*„Ich war ja voriges Jahr für längere Zeit im Spital (...). Und da war unser Lehrling in der Zeit, als ich nicht da war, sehr, sehr tüchtig. Er war sehr verlässlich, hat meine Frau sehr unterstützt, hat nicht auf die Uhr g'schaut, hat nicht auf Mittagspausen Rücksicht genommen, hat Samstag gearbeitet, auch Sonntag. Hat nie irgendein Wort verloren, nie irgendwie gemurrt oder gesagt, das mag ich nicht. Es war nur positiv. Er ist liefern g'fahrr mit meinem Onkel, hat ihm überall gezeigt, wo er hinfahren muss, was er von mir gewusst hat, wenn er mit mir liefern war. Hat dort alles abgeladen, weil mein Onkel war damals frisch hüftoperiert.“ (FB2/Geschäftsführer/S.10)*

*„Es passt menschlich einfach sehr gut. Als vor zehn Jahren meine Gattin leider verstorben ist, die auch im Reisebüro tätig war, ist in dieser schwierigen Zeit das ganze Team zusammengestanden. Zu diesen Mitarbeiterinnen, die heute noch bei uns sind, habe ich deshalb eine sehr enge Beziehung.“ (FB1/Geschäftsführer/S.3)*

#### V.11.4 Ausbildung spezieller Gruppen von Lehrlingen

Spezielle Gruppen von Lehrlingen – etwa Lehrlinge mit Migrationshintergrund, Mädchen in nichttraditionellen Lehrberufen oder sozial benachteiligte Jugendliche – stellen spezielle Anforderungen an die Eignung der AusbilderInnen. Diese müssen neben ausgeprägten personalen und sozialen Kompetenzen über die Bereitschaft und Fähigkeit verfügen, vorurteilslos und mit der nötigen Sensibilität den unterschiedlichen Jugendlichen und Herausforderungen zu begegnen.

##### V.11.4.1 Jugendliche mit Migrationshintergrund

In zwei Fallbeispielen zeigt sich eine bewusste Förderung bzw. Auswahl von Lehrlingen mit Migrationshintergrund. Der Geschäftsführer des betrachteten Reisebüros (FB1) vergab den freien Lehrplatz an eine Bewerberin mit Migrationshintergrund, obwohl diese nach dem ersten Bewerbungsdurchgang nicht erstgereiht war. Er wollte ihr nach zahlreichen schlechten Bewerbungserfahrungen aufgrund ihres Namens eine Chance geben.<sup>11</sup> Die junge Frau zeichnete sich in der Folge

---

<sup>11</sup> Jugendliche mit Migrationshintergrund sind der Gruppe der längere Zeit erfolglos Lehrstellen suchenden Jugendlichen deutlich häufiger vertreten. Die Gründe sind unterschiedlich und reichen von einer z.T. geringeren Unterstützung der Eltern im Berufswahlprozess bzw. bei der Lehrstellensu-

durch besonderen Einsatz und eine besonders gute Leistung in Betrieb und Berufsschule sowie durch eine hohe Firmentreue aus. Nach zwölf Jahren arbeitet sie trotz mehrerer Abwerbungsversuche immer noch im ehemaligen Ausbildungsbetrieb und wird vom befragten Geschäftsführer als eine wichtige Stütze des Unternehmens bezeichnet.

*„Sie erzählte mir, dass sie – aufgrund ihres Namens – auf ihre Bewerbungen bis dahin meist nicht einmal Absagen bekam, ihre Schulkollegin aber sehr wohl sogar zu Vorstellungsgesprächen eingeladen wurde, obwohl diese schlechtere Noten hatte als sie. Da habe ich mir gedacht, dass es eigentlich eine ungeheure Ungerechtigkeit ist, dass ein Mensch aufgrund seines Namens beurteilt wird. Also hab ich sie angerufen und hab ihr gesagt, dass wir uns für Sie entschieden haben. Dann war einmal eine Zeitlang Stille, dann hab ich einen lauten Schrei gehört und dann hat sie gesagt: ‚Ich bin so glücklich und ich sage Ihnen, ich werde Sie nie enttäuschen!‘ Und das hat sie bisher auch nicht getan. Wenn sie nicht eine Mitarbeiterin wäre, sie wäre eine der besten Freundinnen. (...) Unlängst haben wir gesprochen und sie hat gemeint: ‚Sie haben mir als junges Mädchen damals eine Chance gegeben und jetzt bin ich eine Frau mit Familie und einem Kind mit fünf Jahren und alles ist gut.‘“ (FB1/Geschäftsführer/S.3)*

Im Fall des Speditionsunternehmens (FB7) wird systematisch auf Diversity gesetzt. Dies hängt mit dem Unternehmensgegenstand zusammen, hat aber auch mit einem ideellen Aspekt zu tun und dem Migrationshintergrund des Firmengründers und Geschäftsführers. Als Speditionsunternehmen naturgemäß mit FirmenpartnerInnen und KundInnen unterschiedlichster Länder konfrontiert, werden die Lehrlinge entsprechend der Potenziale und Stärken aufgrund ihres Migrationshintergrunds – wie interkulturelle Kompetenz und Sprachkenntnisse – ausgewählt und im Sinne des Unternehmens eingesetzt. Diese spezifischen Kompetenzen der Lehrlinge mit Migrationshintergrund erleichtern aber nicht nur die Zusammenarbeit mit fremdsprachigen PartnerInnen und schaffen zusätzliche Kundenbindung. Mit dem erfolgreichen Einsatz ihrer Kenntnisse aufgrund ihres Migrationshintergrunds lernen die Lehrlinge, diesen als einen spezifischen Vorteil am Arbeitsmarkt wahrzunehmen, was Auswirkungen auf deren Selbstbewusstsein, deren Motivation und die Lernfortschritte im Zuge der Ausbildung hat.

*„Ich musste auch schon ein paarmal bei einem Mitarbeiter sitzen, und er hat mir so russische Sachen gezeigt. Weil ich auch Russisch kann, hat er mir diese Sachen gezeigt, und da hab ich dann auch einiges gelesen, was mit Russland zu tun hat. Aber Armenien hat er mir auch gezeigt, mit welchen Firmen man da zu tun hat.“ (FB7/Lehrlinge/S.2)*

*„(...) ,wenn jetzt ein Traffic Manager sagt: ‚Komm her, du sprichst armenisch, jetzt rufst du bitte dort an und fragst das und das, und sagst mir, was der gesagt hat.‘ – Da haben wir auch gesehen, dass da ein sehr hoher Lerneffekt dabei ist.“ (FB7/Geschäftsführer/S.7)*

#### V.11.4.2 Mädchen in nichttraditioneller Lehrausbildung

In zwei Unternehmen der Auswahl (FB5, FB8) werden Mädchen in nichttraditionellen Berufen ausgebildet. Eines davon (FB8) wurde für die Ausbildung junger Rauchfangkehrerinnen 2007 mit dem amaZone-Preis des Vereins Sprungbrett ausgezeichnet. Begründet wurde die Auszeichnung durch das „klischeeunabhängige Frauenbild in der Ausbildung, die individuelle Förderung der weiblichen Lehrlinge sowie den außerordentlich hohen Anteil (100%) von weiblichen Lehrlingen im Unternehmen“<sup>12</sup>.

In einem weiteren Unternehmen (FB4) ist die Ausbildung von Mädchen zu Mechatronikerinnen geplant. Der dafür nötige Umbau entsprechender Räumlichkeiten wurde aus Kostengründen bislang noch nicht durchgeführt. Darüber hinaus sind heute allerdings bereits wichtige Voraussetzungen für die Ausbildung von Mädchen in einem nichttraditionellen Berufsfeld erfüllt: Von Seiten der Geschäftsfüh-

---

che bis zu Vorurteilen der ausbildenden Betriebe, die sich bereits in einer Vorauswahl der BewerberInnen auf Basis des Familien- und Vornamens manifestieren.

<sup>12</sup> <http://www.sprungbrett.or.at/amazone/siegerinnen/2007-2.shtml>

rung wird großer Wert auf einen respektvollen Umgang im Betrieb und auf eine diskriminierungsfreie Umgebung gelegt. In diesem Zusammenhang sind etwa sexistische Poster untersagt, eine angemessene Sprache wird gefordert.

#### V.11.4.3 Sozial benachteiligte Jugendliche

Die Ausbildung von sozial benachteiligten Jugendlichen stellt die höchsten Anforderungen an AusbilderInnen. Diese müssen mit Hilfe ausgeprägter personaler und sozialer Kompetenzen und der individuellen Auseinandersetzung mit Jugendlichen, die z.B. in instabilen familiären Verhältnissen aufgewachsen sind, versuchen, deren Vertrauen zu erringen und mit einem förderlichen Lernklima die Lernbereitschaft, aber auch die Lernfähigkeit der Jugendlichen zu unterstützen.

*„Bei uns läuft es sehr familiär ab. Ich hab zwar ein eigenes Kind, aber es ist quasi so, dass wir unsere Lehrlinge und Praktikanten in den Familienverband aufnehmen. Das ist ja was, was die meisten von ihnen gar nicht kennen. Ja, man lernt mit ihnen, sie kriegen was zum Essen. Wenn meine Frau für uns kocht, dann wird auch immer mitgekocht für den jeweiligen Lehrling oder Praktikanten, der da ist. Ich mein, außer sie kocht einen Schweinebraten und er ist ein Moslem, dann macht sie ihm irgendwas anderes. Diese Leute sollen hier ein bisschen Geborgenheit fühlen, die sie bis jetzt in ihrem ganzen Leben eigentlich nicht gehabt haben.“ (FB2/Geschäftsführer/S.7)*

*„Weil ich war auch ein Problemkind. Nicht so, dass ich ein Schläger war, sondern familiär halt. Als wir das erste Mal da drüber geredet haben und er davon gewusst hat, da hat er mich dann wie einen Sohn aufgenommen halt. Deswegen krieg ich auch jeden Freitag ein Grillhendl. Ich liebe Hendl. Es tut gut, ein Teil von der Familie zu sein. Sagen wir so, es verbessert das Klima in der Arbeit. Nicht nur in der Arbeit, sondern ganz allgemein das Vertrauen. Ich hab ja ganz am Anfang überhaupt kein Vertrauen in niemanden gehabt. (...) Das ist das, was mir bei der Entwicklung, sagen wir so, geholfen hat. Das muss ich ganz ehrlich sagen. Das verbesserte mein Arbeitsklima auch, und dann hat es auch mehr Spaß gemacht. Man kann sagen, das gehört auch dazu, dass der Chef einem halt zuhört, weil das hat sicherlich gut getan. Das kann er extrem gut. Und das Lustige ist, er kann auch urlang reden. Und da haben wir auch angefangen zu diskutieren und uns auszutauschen, und dann hat es auch Spaß gemacht.“ (FB2/Lehrling/S.1f)*

*„Es kommt noch eines dazu: Ich stell mich nicht hin als der – wie soll ich sagen – als der große Held, der immer strahlend durchs Leben gelaufen ist und zum Beispiel in der Schule immer einen Vorzug gehabt hat. (...) Wir haben alle unsere Jugendsünden gemacht. Und wenn ihr heute einen Blödsinn machts, dann machts den Blödsinn. Dann muss man aber dafür auch gradstehen. Ich bin für jeden Blödsinn, den ich gemacht hab, auch geradegestanden. Und wenn man den Kids zeigt, dass man selber nicht gar so eine Vorzeigeperson ist, dann hat man zu ihnen auch einen wesentlich leichteren Zugang.“ (FB2/Geschäftsführer/S.8)*

Der Inhaber und Geschäftsführer eines Feinkostbetriebs (FB2), der seit 20 Jahren sozial benachteiligte Jugendliche als Lehrlinge ausbildet bzw. als PraktikantInnen betreut, besitzt – wie die Zitate aus dem Interview belegen – die erforderlichen Kompetenzen in hohem Maß und ist bereit, sich auf die unterschiedlichen Herausforderungen einzulassen.

*„[Interviewerin:] Was unterscheidet Ihre Lehrlingsausbildung von anderen?*

*[Geschäftsführer:] Na, dass ich auf die Jugendlichen an sich und auf ihre Sorgen und Probleme einfach eingeh. Das machen sehr wenige. Dass mich ihr Zeugnis nicht interessiert, dass mich ihr Vorleben nicht interessiert, Vorstrafen zum Beispiel.*

*[Interviewerin:] Das Zeugnis von der Berufsschule schon?*

*[Geschäftsführer:] Das Zeugnis von der Berufsschule interessiert mich natürlich schon, bis zu einem gewissen Grad. Obwohl es mich auch nicht übermäßig interessiert. Ich mein, es sollte positiv sein. Ich bin jetzt nicht der, der sagt, du kriegst für jeden Einser eine Prämie und lauter solchen Blödsinn. Also das mach ich sicher nicht, weil damit setze ich sie unter Druck. Ich weiß ja sowieso, dass die meisten ein bisschen lernschwach sind. Weil, die, die zu mir kommen, die haben meistens eh schon im Polytechnischen einen Fünfer g'habt oder die Hauptschule mit Fünfern in den Hauptfächern abgeschlossen. Aber einer, der in Mathematik*

*einen Fleck hat oder in Englisch, der muss ja deswegen nicht zwangsläufig ein schlechter Verkäufer sein.“ (FB2/Geschäftsführer/S.7)*

*„(...) und es ist bei mir ja so, das sag ich ihnen auch gleich am Anfang, es hat jeder das Recht zu reden. Wir machen unsere Arbeit, aber wenn er Lust hat, darf er sagen: Herr Chef, haben Sie Zeit? Dann kann er sich da hersetzen und wir reden eine, zwei, drei Stunden miteinander. Oft waren es noch mehr Stunden, wo sie sich dann ausgeschüttet haben (...).“ (FB2/Geschäftsführer/S.2)*

Mitunter genügt eine kleine Intervention, um benachteiligten Jugendlichen zu mehr Selbstbewusstsein zu verhelfen. Die Basis dafür ist in jedem Fall die aktive Auseinandersetzung mit den individuellen Stärken und Schwächen des Jugendlichen:

*„Ich hab einen Burschen da gehabt, der war riesengroß, ein Koloss von einem Mann, aber mit einem ganz, ganz weichen Händedruck. Der Händedruck von dem Burschen hat gar nicht zu ihm gepasst. Bei der Erscheinung hast ja geglaubt, wenn der dir jetzt die Hand gibt, dann bricht er sie dir fast. War nicht so. Es war mehr wie eine Feder. Und der war so unglücklich, der Bua. Und es war so einfach: Ich hab mit ihm das Händeschütteln geübt und das dabei In-die-Augen-Schauen. Was ich also getan hab, war ihm einfach nur ein bisserl Körpersprache zu lernen. Und er hat dadurch Selbstbewusstsein bekommen. Viele können ja gar nicht in die Augen schauen, der schaut überall hin, am Boden, in die Luft, links, rechts. Das sind so Kleinigkeiten, um die sich niemand kümmert. Und die Jugendlichen sind dann so dankbar.“ (FB2/Geschäftsführer/S.5f)*

Dieser hohe Einsatz für die Jugendlichen führt zu hoher Loyalität mit dem Ausbildungsbetrieb, und zwar über die Dauer der Lehrzeit hinaus.

*„Ich hab also im Prinzip immer sehr loyale Mitarbeiter g'habt, ganz egal, wer das war. Das hab ich immer bemerkt. (...) Einmal hätte ich einen sehr sehr großen Auftrag bekommen. Da war ein Ex-Lehrbub von mir da, der schon woanders gearbeitet hat und mit dem hab ich geplaudert. (...) Und er bekommt das mit, dass ich den Auftrag bekommen würde, aber ich nicht die Leute hätte, um ihn zu erfüllen. Und er sagt zu mir: ‚Pass auf, ich werde schauen, vielleicht krieg ich Urlaub, und dann helf ich dir.‘ Am nächsten Tag ruft er mich an und sagt: ‚Sag diesen Auftrag zu, ich komm und helf dir und vielleicht treibe ich noch wen auf.‘ Und es war dann so, dass an dem Tag, an dem ich diesen Auftrag erledigen hab müssen, acht ehemalige Praktikanten und Lehrlinge aufgetaucht sind, die sich alle einen Urlaubstag genommen haben, um mir zu helfen.“ (FB2/Geschäftsführer/S.4f)*

Einige andere Betriebe der Auswahl haben bereits Lehrlinge ausgebildet, die sich vorher in einer überbetrieblichen Lehrausbildung befanden. Zum Teil besteht mit den Ausbildungseinrichtungen bereits über längere Zeit Kontakt (z.B. FB10), zum Teil erst seit kurzem (FB4). Die erfolglose Lehrstellensuche dieser Jugendlichen spiegelt nicht deren Potenzial bzw. Eignung oder Nichteignung für eine betriebliche Lehrausbildung wider, sondern kann bspw. die Folge einer zu spät begonnenen Lehrstellensuche, eines zu wenig unterstützten Berufswahlprozesses oder durchschnittlicher schulischer Leistungen sein, aufgrund derer die Bewerbungen dieser Jugendlichen etwa von Ausbildungsbetrieben in einer ersten Selektion ausschieden. Dies unterstreicht die Beschreibung der Fähigkeiten, die ein Geschäftsführer eines Betriebs der Auswahl, der jährlich einen Lehrling aufnimmt (FB4), folgendermaßen beschreibt:

*„Wir inserieren nicht. Ich finde die Lehrlinge, indem ich mit offenen Augen durchs Leben geh. Und über Mundpropaganda (...). Letztes Mal war ich da vorne beim bfi, die haben dort eine tolle Ausbildungsstätte. Da kenne ich zufällig den Generaldirektor, den ich gefragt habe, was das bfi am Standort da bei mir in der Nachbarschaft macht. Er erklärt mir, dass das eine Ausbildungsstätte für sozial benachteiligte junge Menschen ist. Sag ich, dass mich das interessieren würde, und geh hin. Der Direktor geht mit mir durch und zeigt mir alles. Dann steh ich in einer Klasse und sehe eine Zeichnung, einen Drachen. Sage ich, das ist ja unglaublich toll. Zeigt mir der Ausbilder eine Computerzeichnung von einem Ferrari F40, perfekt. Sag ich, der kann sich zu mir vorstellen kommen. Und dann hab ich den Buben in die Werkstätte rauf gegeben zum Schnuppern. Er war einen Tag da und ich hab ihn aufgenommen. Dann sind die Mitarbeiter gekommen und haben gesagt: ‚Das ist einer der besten Lehrbuben, die wir je gehabt haben.‘“ (FB4/Geschäftsführer/S.7f)*