

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.⁶

„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

⁶ 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?“