

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:⁸

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

⁸ 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