

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-