

„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.⁹ 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-

⁹ 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“ – OCB¹⁰ 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-

¹⁰ 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