

„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.