

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“ – OCB<sup>10</sup> 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-

---

<sup>10</sup> 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)