

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