

## V. 11 Rolle der AusbilderInnen

Die Fallbeispiele zeigen entsprechend der Betriebsgröße zwei verschiedene Ansätze zur Ausbildung. Einerseits können stark formalisierte und durchorganisierte Zugänge identifiziert werden, die mit institutionalisierten Instrumenten und umfangreichen Zusatzangeboten eine erfolgreiche Ausbildung garantieren. Andererseits gibt es Zugänge, die einem stärker intuitiv-persönlichen Prinzip folgen und die Qualität der Ausbildung durch den Einsatz einer besonders betonten zwischenmenschlichen Komponente sicherstellen.

*„Weil sie eben g'schreckt waren, deshalb hab ich sie zuerst an die Kinderfront geschickt. Weil da die Hemmschwelle nicht so groß ist. Ich mach das alles intuitiv. Ich hab das alles nicht gelernt, ich bin in der Praxis ein völliger Autodidakt. In der Theorie nicht, aber in der Praxis.“ (FB2/Geschäftsführer/S.10)*

Letztlich ist beiden Ansätzen gemein, dass der Erfolg der Ausbildung und die Motivation der Lehrlinge unter den jeweils gegebenen Rahmenbedingungen ganz entscheidend von der ausbildenden Person abhängen. Die/der AusbilderIn ist bei beiden Ansätzen die/der erste AnsprechpartnerIn im Betrieb und diejenige Person, mit der die Lehrlinge am meisten zu tun haben. Entsprechend dem überwiegend stark ausgeprägten Investitionsmotiv der betrachteten Betriebe wird demnach der Eignung der AusbilderInnen große Bedeutung zugemessen.

*„Das Ganze steht und fällt mit dem Mitarbeiter, der die jungen Burschen und Mädchen ausbildet, und das ist der Knackpunkt. Die jungen Buben und Mädchen sind genau so blöd und gescheit wie vor 30 Jahren, die Zeit hat sich halt geändert. (...) Es ist wahnsinnig schwer, Wissen weiter zu geben. Da gibt es Menschen, die können das sehr gut, die meisten können es nicht so gut. Leider. Jetzt muss ich als Unternehmer erkennen können, welcher Mitarbeiter kann das Wissen weitergeben. Das ist der erste Punkt, den ich bei mir durchgehe. Der zweite ist der: Ich schule die Mitarbeiter. Ich mache das aber nicht über Ausbildungsstätten, ich mache das selbst.“ (FB4/Geschäftsführer/S.4)*

### V.11.1 Eignung der AusbilderInnen

Die Art und Weise, wie die Eignung der AusbilderInnen für die Ausbildungsaufgabe sichergestellt wird, ist also keineswegs einheitlich. In einigen Unternehmen wird großer Wert darauf gelegt, dass die an der Ausbildung Beteiligten sich formalisierte Qualifikationen aneignen, bspw. durch Ausbilderkurse, pädagogische Schulungen, oder Seminare zur Konfliktlösung (so z.B. FB6, FB8). In anderen Unternehmen werden v.a. MitarbeiterInnen eingesetzt, die selbst im Betrieb gelernt haben, mit den jeweiligen Anforderungen vertraut sind und auch das Vertrauen des Geschäftsführers hinsichtlich ihrer entsprechenden Eignung genießen (so z.B. FB4, FB9). Ein Grund dafür, dass nicht überall auf externe Weiterbildung der Ausbildenden gesetzt wird, liegt nach Aussage der GesprächspartnerInnen in den damit verbundenen Kosten. Dabei geht es – gerade bei kleineren und mittleren Unternehmen – weniger um die direkten Kosten für Schulungen, sondern vielmehr um die Kosten, die der Ausfall der MitarbeiterInnen für die Dauer der Schulungsmaßnahme verursacht.

*„Das Teuerste oder Aufwändigste, das die Öffentlichkeit nicht sieht, ist ja der Ausfall, den wir haben. Wenn ich eine Schulung mache, und die dauert einen ganzen Freitag, dann sind das sieben Stunden, die ich nicht verkaufen kann, mal sechs Partien, also da reden wir von zweistelligen Tausend-Euro-Beträgen. Und das ist natürlich dann schon ein Opfer oder vielmehr eine Überwindung, solche Dinge zu machen, als nur rein die Tatsache, die Leute einfach nur schulen zu wollen. Darum treffen wir uns – wenn es möglich ist – da in der Mitte, wo ich sage: O.k., wir machen die Schulung eben an einem Freitag. Das heißt, mehr als den halben Tag gebe ich dazu, dafür geht es bis zum Abend und das ist eure Freizeit. Also ein Drittel muss halt von den Leuten kommen, wenn sich das machen lässt.“ (FB9/Geschäftsführer/S.2)*

*„Grundsätzlich haben wir Betriebsleiter mit sehr, sehr viel Potenzial. Wir fördern auch die Lehrlingsausbilderprüfung, da haben sich jetzt auch plötzlich viele gemeldet, die das gerne*

*machen möchten. Die sagen, es ist ganz einfach schön, jungen Menschen etwas beizubringen. Wenn da was zurückkommt, wenn man sieht, welche Fortschritte sie machen, bei welchen Wettbewerben sie mitmachen, was es da alles gibt sie vorzubereiten.“ (FB6/Leiterin des Personalwesens/S.1)*

Die Fallbeispiele zeigen, dass die Eignung der AusbilderInnen für die Aufgabe der Lehrlingsausbildung, also das Verfügen über die notwendigen pädagogisch-didaktischen, aber v.a. auch sozialen Kompetenzen, für die Qualität der Ausbildung entscheidend ist, egal, ob diese durch Schulungen erworben oder etwa über entsprechende Erfahrungen in der Persönlichkeitsstruktur der ausbildenden Person verankert wurden. Der Besuch von Ausbilderkursen sowie weiterführenden begleitenden Schulungen stellt jedoch in jedem Fall einen wichtigen Schritt zur Sicherung der Ausbildungsqualität dar, da darüber die AusbilderInnen bei ihrer Aufgabe unterstützt werden, sich persönlich weiterentwickeln können und etwa auch die Möglichkeit des Austauschs und die nachhaltige Vernetzung mit KollegInnen gegeben ist.

Neben der Eignung für diese Aufgabe ist es darüber hinaus von großer Wichtigkeit, dass die AusbilderInnen auch als AusbilderInnen präsent sind, dass die Lehrlinge also Zugang zu ihnen haben und sich mit Fragen und Anliegen an sie wenden können.

#### V.11.2 Ansprechpersonen in Berufsschulfragen

In vielen Beispielbetrieben sind die AusbilderInnen dabei nicht nur AnsprechpartnerInnen für Fragen zum Betrieb, sondern stehen den Lehrlingen auch bei Fragen zur Berufsschule oder der Vorbereitung auf die Lehrabschlussprüfung zur Seite. In manchen Betrieben übernehmen die GeschäftsführerInnen selbst diese Aufgabe.

*„Ich helf ihnen, das mach ich natürlich. Das obliegt aber ihnen selbst. Sie kommen schon und sagen, da kenn ich mich nicht aus und können Sie mir bitte da helfen. Wir sind da auch schon gegessen und haben gelernt miteinander.“ (FB2/Geschäftsführer/S.7)*

*„Vor der Lehrabschlussprüfung haben wir uns zusammen hingesetzt, sind jede Frage gemeinsam durchgegangen und haben uns angeschaut, wo ich noch mehr lernen muss, wo ich aufpassen muss, falls diese Frage kommt. Und da sind wir schon lange gegessen und haben das alles durchgemacht. Für mich war das schon besonders. Dass er sich Zeit für mich nimmt, dass wir das alles durchgehen, damit ich es auch schaffe. Wenn man sich dann hinstellt und lernt und noch Fragen hat, geht man halt zum Chef, der schon alles weiß über die Spedition. Ich konnte ihn auch zwischendurch fragen und habe es dann auch leichter gehabt. Ich hab nur gesagt: Bitte geben Sie mir nur Bescheid, wann Sie Zeit haben, damit wir das durchgehen können. Und somit haben wir das dann erledigt. Und es hat sich gelohnt. Ich habe eine Auszeichnung bekommen.“ (FB7/Lehrlinge/S.3)*

*„Wir lernen in der Berufsschule nicht wirklich viel, viel weniger als im Unternehmen. Daher habe ich auch immer bei der Vorbereitung für irgendwelche Schularbeiten oder Tests den Chef oder Kollegen gefragt, ob sie mir helfen können. Ich bin lieber zu ihnen gegangen anstatt in der Schule den Lehrer zu fragen. Das glaubt man nicht, aber das ist so.“ (FB7/Lehrlinge/S.5)*

Teilweise suchen die befragten Unternehmen auch aktiv den Kontakt mit der Berufsschule. Ziel dieser Kontakte ist etwa das Ausräumen etwaiger schulischer oder persönlicher Probleme der Lehrlinge oder die Verbesserung der Abstimmung der Lehrinhalte zwischen Schule und Betrieb. Die Erfahrungen, die in diesem Zusammenhang gemacht werden, sind durchaus unterschiedlich. So berichtet bspw. die Inhaberin eines Fußpflegebetriebs (FB3) von Problemen, mit der Berufsschule Kontakt zu halten, nicht zuletzt aufgrund der schwierigen Erreichbarkeit der Lehrkräfte. Der Geschäftsführer einer Spedition (FB7) hingegen kann von durchaus positiven Erfahrungen mit einer gemeinsamen Arbeitsgruppe berichten, in der in Kooperation mit der Berufsschule und anderen BranchenvertreterInnen über eine Modernisierung des Lehrplans gesprochen wird.

### V.11.3 Begleitung und Unterstützung bei persönlichen Problemen

Der fachliche Aspekt – als Vermittlung von Qualifikation im betrieblichen Bereich oder als Unterstützung in Hinblick auf die Berufsschule – stellt nur einen Aspekt der Eignung der AusbilderInnen dar. Die Lehre ist für Jugendliche nicht nur jene Zeit, in der wichtige Weichen für ihre berufliche Zukunft gestellt werden, sondern sie spielt auch eine bedeutende Rolle für ihre persönliche Entwicklung. Da der Beginn einer Lehrausbildung sehr früh erfolgt, zu einem Zeitpunkt, in dem die Jugendlichen im Zuge der Pubertät um ihre Identitätsfindung bemüht und zahlreichen Einflüssen ausgesetzt sind, die Jugendlichen sich also in einer sehr schwierigen Phase ihres Lebens befinden, müssen die Ausbildungsverantwortlichen bzw. AusbilderInnen über entsprechende persönliche und soziale Kompetenzen verfügen, um die Jugendlichen in dieser sensiblen Phase der persönlichen Entwicklung begleiten und unterstützen zu können

*„Es ist auch schwierig, wir nehmen Lehrlinge auf, die mit ihren 14, 15 Jahren Kinder sind, eigentlich überhaupt nicht wissen, was sie wirklich wollen. Irgendwelche Freunde, Familie, Angehörige beeinflussen sie, und dann sind sie der Meinung, das wollen sie lernen. Es kommen alle sehr bemüht, sonst würden wir darauf gar nicht eingehen, und dann kommt die Pubertät. Also wir erleben alles mit, was eigentlich nicht sehr vorteilhaft ist für ein Miteinander, was wir aber schon gewohnt sind. Und dann entwickelt er sich eigentlich zu einer Persönlichkeit, die dann aber natürlich Entscheidungen trifft für das weitere Leben.“ (FB9/Geschäftsführer/S.1)*

In allen betrachteten Unternehmen haben die auszubildenden Jugendlichen mindestens eine Ansprechperson, an die sie sich auch mit persönlichen Problemen wenden können. In einem Fall (FB6) handelt es sich dabei um Vertreterinnen der Personalabteilung des Unternehmens, die den Lehrlingen für persönliche Anliegen zur Verfügung stehen. In mehreren größeren Unternehmen (z.B. FB4, FB7) nimmt neben den AusbilderInnen auch die Geschäftsführung eine beratende und eine Vorbildrolle ein, indem sie die Lehrlinge bspw. zu einer realistischen Lebensplanung oder zum verantwortungsvollen Umgang mit Geld anregt und versucht, sie bei Problemen nach Möglichkeit zu unterstützen. Bei den kleineren Einzel- und Familienunternehmen liegt die Stärke tendenziell im familiären Umgang, in hoher sozialer Kompetenz der Ausbildungsverantwortlichen und im engen Verhältnis zwischen AusbilderInnen und Lehrlingen.

*„Unsere große Stärke ist, dass wir irgendwie eine große Familie sind. Das heißt jetzt gar nicht, dass es spannend ist, was jeder von uns am Wochenende macht, das kommt dann von selber. Aber irgendwann – weil es war nicht meine Absicht – irgendwann ist mir zu Bewusstsein gekommen, die Mädchen kommen mit Dingen zu mir, mit denen man sonst zu seiner Mutter kommt. Abgesehen davon, dass sie hier Kochen lernen.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.1)*

*„Sie redet mit uns, also beredet das mit uns. Schon. Zum Beispiel, wie von meiner besten Freundin die Schwester verstorben ist dieses Jahr, da ist es mir halt auch nicht so gut gegangen. Dann bin ich zu ihr gegangen, sie hat mit mir geredet und dann ist es mir auch schon besser gegangen.“ (FB3/Lehrlinge/S.3)*

*„Ich hatte einmal kurz Probleme in der Firma. Da bin ich halt zum Chef gegangen, und er hat sich mit mir zusammengesetzt und hat mit mir geredet. Also er setzt sich schon auch für uns ein. (...) Beim Bewerbungsgespräch hat er mir gesagt: „Auch wenn du Probleme in deinem Privatleben hast, kannst du zu mir kommen, und ich werde versuchen, dir zu helfen, wo ich kann.““ (FB4/Lehrlinge/S.4)*

*„Das sage ich ihnen am ersten Tag: Wenn es ein Problem gibt, und wenn sie das wollen, dann können sie mit mir reden. – Das biete ich aber den Facharbeitern genauso an. (...) Bei Lehrlingen merke ich stark: Da übernimmst du eine Vaterrolle. In dem Alter ist das, was die Eltern zuhause sagen, ein Blödsinn, da hört man eher auf das, was extern kommt. Also da hast du eine enorme Verantwortung als Ausbilder.“ (FB4/Geschäftsführer/S.8)*

*„Wir sind Hauptansprechpartner für alle Anliegen, die sie haben: Liebeskummer, Wohnungsprobleme, und so weiter. (...) Da suchen wir kurzfristig zum Beispiel ein Studentenheim. Meine Assistentin ist da sehr engagiert. (...) Und wenn sie sich nicht selbst anrufen trauen,*

*ist es der Betriebsleiter, der sagt, mein Lehrling steht heute dann wahrscheinlich auf der Straße (...), können Sie uns bitte unterstützen, für den ein Quartier zu suchen?“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.2)*

*„Es ist ja kein großer Unterschied in der Erziehung der eigenen Kinder und der Ausbildung von Lehrlingen. Man möchte ja, dass aus beiden was wird bzw. dass man darauf einwirken kann, dass sich die Kinder gut entwickeln bzw. die jungen Menschen. Das ist die moralisch-menschliche Schiene. Und man bekommt auch sehr viel zurück. Es ist ja keine Einbahnstraße.“ (FB1/Geschäftsführer/S.1)*

Dass nicht nur die Lehrlinge von solchen Hilfestellungen bei privaten Problemen und der Unterstützung bei der persönlichen Entwicklung profitieren, zeigt sich in den untersuchten Fallbeispielen deutlich. Zum einen führen diese Hilfestellungen dazu, dass schwierige private Krisen überwunden und damit Ausbildungsabbrüche verhindert werden können. Zum anderen manifestieren sie sich in hoher Loyalität gegenüber dem Ausbildungsbetrieb, in guten Leistungen und hohem Arbeitseinsatz. Einige befragte GeschäftsführerInnen berichten vom Einsatz einzelner (ehemaliger) Lehrlinge, der in Krisensituationen des Unternehmens (z.B. schwere Erkrankung bzw. Unfall des/der Geschäftsführerin) weit über das Maß der jeweiligen Pflichten hinausging und diese Personen zu einer wesentlichen Stütze des Unternehmens machte.

*„Ich selber war vor fünf Jahren aufgrund eines Unfalls fast ein Jahr ziemlich weg vom Fenster. Also drei Monate zuhause, Dann immer nur einmal die Woche eine halbe Stunde da. Und da haben vor allem meine fertigen Gesellinnen die Firma durchgetragen mit hohem Einsatz die Firma durchgetragen, mit hohem Einsatz.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.6)*

*„Ich war ja voriges Jahr für längere Zeit im Spital (...). Und da war unser Lehrling in der Zeit, als ich nicht da war, sehr, sehr tüchtig. Er war sehr verlässlich, hat meine Frau sehr unterstützt, hat nicht auf die Uhr g'schaut, hat nicht auf Mittagspausen Rücksicht genommen, hat Samstag gearbeitet, auch Sonntag. Hat nie irgendein Wort verloren, nie irgendwie gemurrt oder gesagt, das mag ich nicht. Es war nur positiv. Er ist liefern g'fahrr mit meinem Onkel, hat ihm überall gezeigt, wo er hinfahren muss, was er von mir gewusst hat, wenn er mit mir liefern war. Hat dort alles abgeladen, weil mein Onkel war damals frisch hüftoperiert.“ (FB2/Geschäftsführer/S.10)*

*„Es passt menschlich einfach sehr gut. Als vor zehn Jahren meine Gattin leider verstorben ist, die auch im Reisebüro tätig war, ist in dieser schwierigen Zeit das ganze Team zusammengestanden. Zu diesen Mitarbeiterinnen, die heute noch bei uns sind, habe ich deshalb eine sehr enge Beziehung.“ (FB1/Geschäftsführer/S.3)*

#### V.11.4 Ausbildung spezieller Gruppen von Lehrlingen

Spezielle Gruppen von Lehrlingen – etwa Lehrlinge mit Migrationshintergrund, Mädchen in nichttraditionellen Lehrberufen oder sozial benachteiligte Jugendliche – stellen spezielle Anforderungen an die Eignung der AusbilderInnen. Diese müssen neben ausgeprägten personalen und sozialen Kompetenzen über die Bereitschaft und Fähigkeit verfügen, vorurteilslos und mit der nötigen Sensibilität den unterschiedlichen Jugendlichen und Herausforderungen zu begegnen.

##### V.11.4.1 Jugendliche mit Migrationshintergrund

In zwei Fallbeispielen zeigt sich eine bewusste Förderung bzw. Auswahl von Lehrlingen mit Migrationshintergrund. Der Geschäftsführer des betrachteten Reisebüros (FB1) vergab den freien Lehrplatz an eine Bewerberin mit Migrationshintergrund, obwohl diese nach dem ersten Bewerbungsdurchgang nicht erstgereiht war. Er wollte ihr nach zahlreichen schlechten Bewerbungserfahrungen aufgrund ihres Namens eine Chance geben.<sup>11</sup> Die junge Frau zeichnete sich in der Folge

---

<sup>11</sup> Jugendliche mit Migrationshintergrund sind der Gruppe der längere Zeit erfolglos Lehrstellen suchenden Jugendlichen deutlich häufiger vertreten. Die Gründe sind unterschiedlich und reichen von einer z.T. geringeren Unterstützung der Eltern im Berufswahlprozess bzw. bei der Lehrstellensu-

durch besonderen Einsatz und eine besonders gute Leistung in Betrieb und Berufsschule sowie durch eine hohe Firmentreue aus. Nach zwölf Jahren arbeitet sie trotz mehrerer Abwerbungsversuche immer noch im ehemaligen Ausbildungsbetrieb und wird vom befragten Geschäftsführer als eine wichtige Stütze des Unternehmens bezeichnet.

*„Sie erzählte mir, dass sie – aufgrund ihres Namens – auf ihre Bewerbungen bis dahin meist nicht einmal Absagen bekam, ihre Schulkollegin aber sehr wohl sogar zu Vorstellungsgesprächen eingeladen wurde, obwohl diese schlechtere Noten hatte als sie. Da habe ich mir gedacht, dass es eigentlich eine ungeheure Ungerechtigkeit ist, dass ein Mensch aufgrund seines Namens beurteilt wird. Also hab ich sie angerufen und hab ihr gesagt, dass wir uns für Sie entschieden haben. Dann war einmal eine Zeitlang Stille, dann hab ich einen lauten Schrei gehört und dann hat sie gesagt: ‚Ich bin so glücklich und ich sage Ihnen, ich werde Sie nie enttäuschen!‘ Und das hat sie bisher auch nicht getan. Wenn sie nicht eine Mitarbeiterin wäre, sie wäre eine der besten Freundinnen. (...) Unlängst haben wir gesprochen und sie hat gemeint: ‚Sie haben mir als junges Mädchen damals eine Chance gegeben und jetzt bin ich eine Frau mit Familie und einem Kind mit fünf Jahren und alles ist gut.‘“ (FB1/Geschäftsführer/S.3)*

Im Fall des Speditionsunternehmens (FB7) wird systematisch auf Diversity gesetzt. Dies hängt mit dem Unternehmensgegenstand zusammen, hat aber auch mit einem ideellen Aspekt zu tun und dem Migrationshintergrund des Firmengründers und Geschäftsführers. Als Speditionsunternehmen naturgemäß mit FirmenpartnerInnen und KundInnen unterschiedlichster Länder konfrontiert, werden die Lehrlinge entsprechend der Potenziale und Stärken aufgrund ihres Migrationshintergrunds – wie interkulturelle Kompetenz und Sprachkenntnisse – ausgewählt und im Sinne des Unternehmens eingesetzt. Diese spezifischen Kompetenzen der Lehrlinge mit Migrationshintergrund erleichtern aber nicht nur die Zusammenarbeit mit fremdsprachigen PartnerInnen und schaffen zusätzliche Kundenbindung. Mit dem erfolgreichen Einsatz ihrer Kenntnisse aufgrund ihres Migrationshintergrunds lernen die Lehrlinge, diesen als einen spezifischen Vorteil am Arbeitsmarkt wahrzunehmen, was Auswirkungen auf deren Selbstbewusstsein, deren Motivation und die Lernfortschritte im Zuge der Ausbildung hat.

*„Ich musste auch schon ein paarmal bei einem Mitarbeiter sitzen, und er hat mir so russische Sachen gezeigt. Weil ich auch Russisch kann, hat er mir diese Sachen gezeigt, und da hab ich dann auch einiges gelesen, was mit Russland zu tun hat. Aber Armenien hat er mir auch gezeigt, mit welchen Firmen man da zu tun hat.“ (FB7/Lehrlinge/S.2)*

*„(...) ,wenn jetzt ein Traffic Manager sagt: ‚Komm her, du sprichst armenisch, jetzt rufst du bitte dort an und fragst das und das, und sagst mir, was der gesagt hat.‘ – Da haben wir auch gesehen, dass da ein sehr hoher Lerneffekt dabei ist.“ (FB7/Geschäftsführer/S.7)*

#### V.11.4.2 Mädchen in nichttraditioneller Lehrausbildung

In zwei Unternehmen der Auswahl (FB5, FB8) werden Mädchen in nichttraditionellen Berufen ausgebildet. Eines davon (FB8) wurde für die Ausbildung junger Rauchfangkehrerinnen 2007 mit dem amaZone-Preis des Vereins Sprungbrett ausgezeichnet. Begründet wurde die Auszeichnung durch das „klischeeunabhängige Frauenbild in der Ausbildung, die individuelle Förderung der weiblichen Lehrlinge sowie den außerordentlich hohen Anteil (100%) von weiblichen Lehrlingen im Unternehmen“<sup>12</sup>.

In einem weiteren Unternehmen (FB4) ist die Ausbildung von Mädchen zu Mechatronikerinnen geplant. Der dafür nötige Umbau entsprechender Räumlichkeiten wurde aus Kostengründen bislang noch nicht durchgeführt. Darüber hinaus sind heute allerdings bereits wichtige Voraussetzungen für die Ausbildung von Mädchen in einem nichttraditionellen Berufsfeld erfüllt: Von Seiten der Geschäftsfüh-

---

che bis zu Vorurteilen der ausbildenden Betriebe, die sich bereits in einer Vorauswahl der BewerberInnen auf Basis des Familien- und Vornamens manifestieren.

<sup>12</sup> <http://www.sprungbrett.or.at/amazone/siegerinnen/2007-2.shtml>

rung wird großer Wert auf einen respektvollen Umgang im Betrieb und auf eine diskriminierungsfreie Umgebung gelegt. In diesem Zusammenhang sind etwa sexistische Poster untersagt, eine angemessene Sprache wird gefordert.

#### V.11.4.3 Sozial benachteiligte Jugendliche

Die Ausbildung von sozial benachteiligten Jugendlichen stellt die höchsten Anforderungen an AusbilderInnen. Diese müssen mit Hilfe ausgeprägter personaler und sozialer Kompetenzen und der individuellen Auseinandersetzung mit Jugendlichen, die z.B. in instabilen familiären Verhältnissen aufgewachsen sind, versuchen, deren Vertrauen zu erringen und mit einem förderlichen Lernklima die Lernbereitschaft, aber auch die Lernfähigkeit der Jugendlichen zu unterstützen.

*„Bei uns läuft es sehr familiär ab. Ich hab zwar ein eigenes Kind, aber es ist quasi so, dass wir unsere Lehrlinge und Praktikanten in den Familienverband aufnehmen. Das ist ja was, was die meisten von ihnen gar nicht kennen. Ja, man lernt mit ihnen, sie kriegen was zum Essen. Wenn meine Frau für uns kocht, dann wird auch immer mitgekocht für den jeweiligen Lehrling oder Praktikanten, der da ist. Ich mein, außer sie kocht einen Schweinebraten und er ist ein Moslem, dann macht sie ihm irgendwas anderes. Diese Leute sollen hier ein bisschen Geborgenheit fühlen, die sie bis jetzt in ihrem ganzen Leben eigentlich nicht gehabt haben.“ (FB2/Geschäftsführer/S.7)*

*„Weil ich war auch ein Problemkind. Nicht so, dass ich ein Schläger war, sondern familiär halt. Als wir das erste Mal da drüber geredet haben und er davon gewusst hat, da hat er mich dann wie einen Sohn aufgenommen halt. Deswegen krieg ich auch jeden Freitag ein Grillhendl. Ich liebe Hendl. Es tut gut, ein Teil von der Familie zu sein. Sagen wir so, es verbessert das Klima in der Arbeit. Nicht nur in der Arbeit, sondern ganz allgemein das Vertrauen. Ich hab ja ganz am Anfang überhaupt kein Vertrauen in niemanden gehabt. (...) Das ist das, was mir bei der Entwicklung, sagen wir so, geholfen hat. Das muss ich ganz ehrlich sagen. Das verbesserte mein Arbeitsklima auch, und dann hat es auch mehr Spaß gemacht. Man kann sagen, das gehört auch dazu, dass der Chef einem halt zuhört, weil das hat sicherlich gut getan. Das kann er extrem gut. Und das Lustige ist, er kann auch urlang reden. Und da haben wir auch angefangen zu diskutieren und uns auszutauschen, und dann hat es auch Spaß gemacht.“ (FB2/Lehrling/S.1f)*

*„Es kommt noch eines dazu: Ich stell mich nicht hin als der – wie soll ich sagen – als der große Held, der immer strahlend durchs Leben gelaufen ist und zum Beispiel in der Schule immer einen Vorzug gehabt hat. (...) Wir haben alle unsere Jugendsünden gemacht. Und wenn ihr heute einen Blödsinn machts, dann machts den Blödsinn. Dann muss man aber dafür auch gradstehen. Ich bin für jeden Blödsinn, den ich gemacht hab, auch geradegestanden. Und wenn man den Kids zeigt, dass man selber nicht gar so eine Vorzeigeperson ist, dann hat man zu ihnen auch einen wesentlich leichteren Zugang.“ (FB2/Geschäftsführer/S.8)*

Der Inhaber und Geschäftsführer eines Feinkostbetriebs (FB2), der seit 20 Jahren sozial benachteiligte Jugendliche als Lehrlinge ausbildet bzw. als PraktikantInnen betreut, besitzt – wie die Zitate aus dem Interview belegen – die erforderlichen Kompetenzen in hohem Maß und ist bereit, sich auf die unterschiedlichen Herausforderungen einzulassen.

*„[Interviewerin:] Was unterscheidet Ihre Lehrlingsausbildung von anderen?*

*[Geschäftsführer:] Na, dass ich auf die Jugendlichen an sich und auf ihre Sorgen und Probleme einfach eingeh. Das machen sehr wenige. Dass mich ihr Zeugnis nicht interessiert, dass mich ihr Vorleben nicht interessiert, Vorstrafen zum Beispiel.*

*[Interviewerin:] Das Zeugnis von der Berufsschule schon?*

*[Geschäftsführer:] Das Zeugnis von der Berufsschule interessiert mich natürlich schon, bis zu einem gewissen Grad. Obwohl es mich auch nicht übermäßig interessiert. Ich mein, es sollte positiv sein. Ich bin jetzt nicht der, der sagt, du kriegst für jeden Einser eine Prämie und lauter solchen Blödsinn. Also das mach ich sicher nicht, weil damit setze ich sie unter Druck. Ich weiß ja sowieso, dass die meisten ein bisschen lernschwach sind. Weil, die, die zu mir kommen, die haben meistens eh schon im Polytechnischen einen Fünfer g'habt oder die Hauptschule mit Fünfern in den Hauptfächern abgeschlossen. Aber einer, der in Mathematik*

*einen Fleck hat oder in Englisch, der muss ja deswegen nicht zwangsläufig ein schlechter Verkäufer sein.“ (FB2/Geschäftsführer/S.7)*

*„(...) und es ist bei mir ja so, das sag ich ihnen auch gleich am Anfang, es hat jeder das Recht zu reden. Wir machen unsere Arbeit, aber wenn er Lust hat, darf er sagen: Herr Chef, haben Sie Zeit? Dann kann er sich da hersetzen und wir reden eine, zwei, drei Stunden miteinander. Oft waren es noch mehr Stunden, wo sie sich dann ausgeschüttet haben (...).“ (FB2/Geschäftsführer/S.2)*

Mitunter genügt eine kleine Intervention, um benachteiligten Jugendlichen zu mehr Selbstbewusstsein zu verhelfen. Die Basis dafür ist in jedem Fall die aktive Auseinandersetzung mit den individuellen Stärken und Schwächen des Jugendlichen:

*„Ich hab einen Burschen da gehabt, der war riesengroß, ein Koloss von einem Mann, aber mit einem ganz, ganz weichen Händedruck. Der Händedruck von dem Burschen hat gar nicht zu ihm gepasst. Bei der Erscheinung hast ja geglaubt, wenn der dir jetzt die Hand gibt, dann bricht er sie dir fast. War nicht so. Es war mehr wie eine Feder. Und der war so unglücklich, der Bua. Und es war so einfach: Ich hab mit ihm das Händeschütteln geübt und das dabei In-die-Augen-Schauen. Was ich also getan hab, war ihm einfach nur ein bisserl Körpersprache zu lernen. Und er hat dadurch Selbstbewusstsein bekommen. Viele können ja gar nicht in die Augen schauen, der schaut überall hin, am Boden, in die Luft, links, rechts. Das sind so Kleinigkeiten, um die sich niemand kümmert. Und die Jugendlichen sind dann so dankbar.“ (FB2/Geschäftsführer/S.5f)*

Dieser hohe Einsatz für die Jugendlichen führt zu hoher Loyalität mit dem Ausbildungsbetrieb, und zwar über die Dauer der Lehrzeit hinaus.

*„Ich hab also im Prinzip immer sehr loyale Mitarbeiter g'habt, ganz egal, wer das war. Das hab ich immer bemerkt. (...) Einmal hätte ich einen sehr sehr großen Auftrag bekommen. Da war ein Ex-Lehrbub von mir da, der schon woanders gearbeitet hat und mit dem hab ich geplaudert. (...) Und er bekommt das mit, dass ich den Auftrag bekommen würde, aber ich nicht die Leute hätte, um ihn zu erfüllen. Und er sagt zu mir: ‚Pass auf, ich werde schauen, vielleicht krieg ich Urlaub, und dann helf ich dir.‘ Am nächsten Tag ruft er mich an und sagt: ‚Sag diesen Auftrag zu, ich komm und helf dir und vielleicht treibe ich noch wen auf.‘ Und es war dann so, dass an dem Tag, an dem ich diesen Auftrag erledigen hab müssen, acht ehemalige Praktikanten und Lehrlinge aufgetaucht sind, die sich alle einen Urlaubstag genommen haben, um mir zu helfen.“ (FB2/Geschäftsführer/S.4f)*

Einige andere Betriebe der Auswahl haben bereits Lehrlinge ausgebildet, die sich vorher in einer überbetrieblichen Lehrausbildung befanden. Zum Teil besteht mit den Ausbildungseinrichtungen bereits über längere Zeit Kontakt (z.B. FB10), zum Teil erst seit kurzem (FB4). Die erfolglose Lehrstellensuche dieser Jugendlichen spiegelt nicht deren Potenzial bzw. Eignung oder Nichteignung für eine betriebliche Lehrausbildung wider, sondern kann bspw. die Folge einer zu spät begonnenen Lehrstellensuche, eines zu wenig unterstützten Berufswahlprozesses oder durchschnittlicher schulischer Leistungen sein, aufgrund derer die Bewerbungen dieser Jugendlichen etwa von Ausbildungsbetrieben in einer ersten Selektion ausschieden. Dies unterstreicht die Beschreibung der Fähigkeiten, die ein Geschäftsführer eines Betriebs der Auswahl, der jährlich einen Lehrling aufnimmt (FB4), folgendermaßen beschreibt:

*„Wir inserieren nicht. Ich finde die Lehrlinge, indem ich mit offenen Augen durchs Leben geh. Und über Mundpropaganda (...). Letztes Mal war ich da vorne beim bfi, die haben dort eine tolle Ausbildungsstätte. Da kenne ich zufällig den Generaldirektor, den ich gefragt habe, was das bfi am Standort da bei mir in der Nachbarschaft macht. Er erklärt mir, dass das eine Ausbildungsstätte für sozial benachteiligte junge Menschen ist. Sag ich, dass mich das interessieren würde, und geh hin. Der Direktor geht mit mir durch und zeigt mir alles. Dann steh ich in einer Klasse und sehe eine Zeichnung, einen Drachen. Sage ich, das ist ja unglaublich toll. Zeigt mir der Ausbilder eine Computerzeichnung von einem Ferrari F40, perfekt. Sag ich, der kann sich zu mir vorstellen kommen. Und dann hab ich den Buben in die Werkstätte rauf gegeben zum Schnuppern. Er war einen Tag da und ich hab ihn aufgenommen. Dann sind die Mitarbeiter gekommen und haben gesagt: ‚Das ist einer der besten Lehrbuben, die wir je gehabt haben.‘“ (FB4/Geschäftsführer/S.7f)*