

VI. Fallbeispiele

Fallbeispiel 1: Impuls Reisen GmbH, Wien 10¹³

Branche:	Reisebüro
ausgebildete/r Lehrberuf/e:	ReisebüroassistentIn (Lehrzeit: 3 Jahre)
Anzahl der Beschäftigten: davon Lehrlinge:	8 1
Lehrlingsausbildung seit: ausgebildete Lehrlinge:	1992 8
Auszeichnungen:	TRIO Award 2008 („Vorbildlicher Lehrbetrieb“)
Besonderheiten der Lehrlingsausbildung:	starkes Investitionsmotiv / enge Einbindung der Lehrlinge in das Team, Teambuildingaktivitäten / frühe Beteiligung der Lehrlinge an betrieblichen Abläufen / hohe soziale Kompetenz der AusbilderInnen im Umgang mit Jugendlichen / ausgeprägte Feedbackkultur / Anerkennung, Respekt und Wertschätzung im Umgang miteinander / nahezu alle bisher ausgebildeten Lehrlinge legten ihre Lehrabschlussprüfungen mit ausgezeichnetem Erfolg ab

Tätigkeitsbereich des Unternehmens

Impuls Reisen ist ein Reisebüro mit dem Angebotsschwerpunkt Individual- und Studienreisen. Das siebenköpfige Team betreut dabei neben Privatpersonen und -gruppen auch Großkunden wie Unternehmen oder Organisationen.

Geschichte der Lehrausbildung

Seit Gründung des Betriebs vor etwa 20 Jahren werden unter der Leitung der beiden geschäftsführenden Gesellschafter ReisebüroassistentInnen ausgebildet. Die hohe Qualität der Lehrlingsausbildung wurde 2008 mit dem TRIO-Award ausgezeichnet. Zu den Kriterien der Jury zählten bspw. der hohe Anteil von Lehrabschlüssen mit ausgezeichnetem Erfolg, das Engagement für benachteiligte Jugendliche und die hohe soziale Kompetenz der AusbilderInnen im Umgang mit Jugendlichen.¹⁴

Lehrlingssuche und -auswahl

Offene Lehrstellen werden über das AMS ausgeschrieben. Nach einer Vorselektion der schriftlichen Bewerbungen durch die beiden Geschäftsführer werden einige KandidatInnen zu einem ausführlichen persönlichen Gespräch eingeladen.

„Es beginnt ja schon bei der Auswahl des Lehrlings. Man muss sich da die Mühe machen und alle Lehrlinge nach einer ersten Auswahl zunächst in einem ausführlichen persönlichen Gespräch anhören.“ (FB1/Geschäftsführer/S.2)

Die Entscheidung für das neue Teammitglied erfolgt unter Einbeziehung aller MitarbeiterInnen, wobei jede Stimme gleich viel zählt und die Mehrheit entschei-

¹³ Für das vorliegende Fallbeispiel wurden einer der beiden Geschäftsführer, ein Lehrling im ersten Lehrjahr und ein ehemaliger Lehrling, der die Lehrabschlussprüfung vor kurzem ablegte, im Rahmen eines Einzel- und eines Gruppeninterviews befragt.

¹⁴ Vgl. <http://www.tip-online.at/news/1610/>

det. Neben den fachlichen Qualifikationen wird bei der Entscheidung auch darauf geachtet, wie gut der/die jeweilige BewerberIn ins Team passen würde.

„Danach machen wir einen weiteren Durchgang: Alle Bewerber und Bewerberinnen sind zum gleichen Termin eingeladen worden, damit sich alle unsere Mitarbeiter, die schon bei uns tätig waren, auch ein Bild machen konnten und wir schauen konnten, ob es auch menschelt. Das ist irrsinnig wichtig, weil nicht der aufgrund der Testergebnisse oder Schulnoten oder rhetorischen Brillanz am besten Geeignete am besten ins Team passt, sondern es muss auch das Gefühl da sein. Und nachdem die vier sich präsentiert hatten, haben wir eine geheime Wahl gemacht. Und alle haben unseren jetzigen Lehrling an die erste Stelle gesetzt.“
(FB1/Geschäftsführer/S.2)

Grundsätze der Lehrausbildung

Der interviewte Geschäftsführer sieht Lehrlinge als „Visitenkarte des Unternehmens“. Dazu gehört seiner Meinung nach, dass die Ausbildung die Jugendlichen nicht nur fachlich qualifiziert, sondern sich auch auf den menschlichen Bereich und das Benehmen der Jugendlichen konzentriert.

„Im Rahmen der Lehrausbildung war es für mich immer eine schöne Aufgabe, jungen Menschen in einer Phase ihres Lebens, in der sie kein Kind mehr sind, aber auch noch kein Erwachsener, Leitlinien aufzuzeigen und sie sachte und unaufdringlich auf einen guten Weg zu führen.“ (FB1/Geschäftsführer/S.1)

Er zieht in diesem Zusammenhang Parallelen zur Erziehung eigener Kinder:

„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/ebd.)

In diesem Sinn spielt nach Ansicht des befragten Geschäftsführers die Vorbildwirkung eine wichtige Rolle: Auszubildende sollten mit gutem Beispiel vorangehen und die vermittelten Leitlinien vorleben. Dabei solle den jungen Menschen mit Respekt begegnet sowie deren Persönlichkeit – sowohl Stärken als auch Schwächen – wahrgenommen und akzeptiert werden. Für den Geschäftsführer ist das Ziel, den Lehrlingen zu vermitteln, dass die Lehre keine Pflicht ist, sondern eine Chance, sich zu qualifizieren, um später „ein besseres Leben“ zu haben.

Im Rahmen der Lehrausbildung im betrachteten Reisebüro wird auf diese umfassende, und nicht nur fachliche Komponenten beinhaltende Qualifizierung der Jugendlichen von Anfang an großen Wert gelegt, was das durchgängig hervorragende Abschneiden der Lehrlinge bei der Lehrabschlussprüfung belegt.

„Jeder Auszubildende beziehungsweise Betrieb ist dumm, der den Lehrling nur als billige Arbeitskraft sieht und nicht in die Qualifizierung investiert, sondern ihn für Meister oder Gesellen einkaufen gehen, die Werkstätte sauber halten lässt oder Ähnliches. Und wo dann der Lehrling die Lehrabschlussprüfung nicht schafft, nicht weil er aus eigenem Verschulden nichts kann, sondern weil er fachlich nicht gefordert und gefördert wurde.“
(FB1/Geschäftsführer/S.1f)

Der Lehrling koste nach der Erfahrung des Geschäftsführers zwar am Beginn mehr als er bringt, aber:

„[E]s liegt halt dann an dem Auszubildenden oder dem Betrieb, ihn zu qualifizieren, sodass er nach kurzer Zeit ein wichtiger Bestandteil eines Teams wird und dann im Prinzip mehr bringt als er kostet.“ (FB1/Geschäftsführer/S.1)

Ganzheitlichkeit, Abwechslung, Feedback – frühe Involvierung in betriebliche Abläufe

Die Lehrlinge werden schon nach kurzer Zeit in alle Bereiche des Unternehmens einbezogen. Sie sind am gesamten Ablauf beteiligt und erhalten dadurch auch unmittelbare Rückmeldungen der KundInnen.

„In einem kleinen Unternehmen wie unserem macht im Prinzip ein Lehrling schon nach kurzer Zeit alles. Auch die Kassa macht er, unter Aufsicht. Er arbeitet buchhalterisch, verbucht Belege, natürlich auch unter Aufsicht. Er recherchiert im Internet für Programme, schreibt Programme. Es gibt ziemlich schnell Abwechslung, das heißt, die Tätigkeit ist sehr erfüllend. Noch dazu bekommt der Lehrling auch das Feedback von den Kunden. Bei uns ist der Lehrling beim gesamten Ablauf von Anfang bis Ende dabei: Angefangen bei der Buchung, wo er den Kunden berät, bis zum erneuten Besuch des Kunden, wenn er sich bedankt und dann auch die nächste Reise bucht. Ich sehe immer wieder Blumensträuße, Bonbonnieren, die von den Kunden als Dankeschön mitgebracht werden. Das ist für die Betroffenen eine tolle Anerkennung, wenn sie vom Kunden, der ja den Arbeitsplatz auch absichert, was gerade in unsicheren Zeiten besonders von Bedeutung ist, Anerkennung für eine gute Leistung bekommen.“ (FB1/Geschäftsführer/S.2f)

Über die Wahrnehmung der bzw. Auseinandersetzung mit den individuellen Stärken und Schwächen des Lehrlings können die Aufgaben, die dem Lehrling übertragen werden, zwischen Unter- und Überforderung ausbalanciert werden. Dass dies im betrachteten Reisebüro gelingt, wird, durch die Antwort des Lehrlings auf die Frage, ob der Kontakt zu KundInnen gleich zu Beginn der Ausbildung eine Überforderung dargestellt hätte, deutlich:

„Ich war schon nervös, aber das war nichts gegenüber dem Vorteil, den es mir gebracht hat.“ (FB1/Lehrlinge/S.1)

Die frühe Involvierung der Lehrlinge in die betrieblichen Abläufe wird durch einen konstruktiven Umgang mit Fehlern unterstützt:

„Wenn man einen Fehler macht, dann wird drüber gesprochen und erklärt, wie es richtig gehört.“ (FB1/Lehrlinge/S.2)

Zudem wird versucht, durch den Einsatz der wahrgenommenen Stärken der Lehrlinge diesen schon früh Erfolgserlebnisse zu ermöglichen.

„Wir versuchen – auch die Lehrlinge -, jeden nach den jeweiligen Fähigkeiten oder Qualitäten einzusetzen. Jeder hat irgendwo einen Schwerpunkt, wo er besondere Stärken hat, und wir versuchen, ihn dann in diesem Bereich einzusetzen. Unser aktueller Lehrling ist zum Beispiel schon mit sehr guten PC-Kenntnissen zu uns gekommen. Und wir verwenden jetzt schon ein Formular, das sie gemacht hat. Das bringt dann sehr schnell Erfolgserlebnisse und Anerkennung. Und das motiviert letztlich.“ (FB1/Geschäftsführer/S.3)

Die motivierende Wirkung der frühen Eingliederung in viele betriebliche Abläufe wird in den Interviews auch von den Lehrlingen hervorgehoben.

„Für mich war sehr motivierend, dass ich gleich vom ersten Tag an an den Counter gesetzt wurde. Das hat mir sehr gut getan, ich mein, man lernt so einfach sehr viel mehr. Und ich hab auch in der Berufsschule gesehen – ein Klassenkollege von mir hat schon ein Jahr gearbeitet und noch keine einzige eigene Buchung abgeschlossen. Und ich denke mir, das ist auch ein wichtiger Punkt, was Motivation betrifft, dass ich auch das tun kann, wofür ich eigentlich da bin.“ (FB1/Lehrlinge/S.1)

Besonderheiten des Ausbildungsbetriebs aus Sicht der Lehrlinge

Als motivierende Besonderheiten des Ausbildungsbetriebs heben die beiden interviewten Jugendlichen zum einen die KundInnenstruktur des Unternehmens, zum anderen die Abwechslung in den Tätigkeiten hervor:

„Bei uns ist Vieles besonders: Erstens einmal haben wir viele verschiedene Kunden, auch berühmte Leute oder Politiker. Das ist auch etwas anderes, wenn man mit solchen Menschen zu tun hat.“ (FB1/Lehrlinge/S.1)

„Bei großen Firmen gibt es nicht so viel Abwechslung, weil man dann zum Beispiel auf ein oder zwei Länder spezialisiert wird. Und irgendwann kennst du das dann alles auswendig. Und wir haben doch Anfragen zu vielen verschiedenen Ländern, bei uns ist es bunt gemischt. Weil es einfach ein kleiner Familienbetrieb ist. Und das ist es auch – familiär. Ich glaub, das kommt schon rüber, wenn man reinkommt.“ (FB1/Lehrlinge/S.1)

Integration ins Team, respektvoller Umgang

Mit der Einbeziehung der Lehrlinge in sämtliche Abläufe des Reisebüros geht eine Integration ins Team einher, der eine entscheidende Rolle für die – fachliche und menschliche – Entwicklung der Lehrlinge beigemessen wird. Den Jugendlichen soll das Gefühl gegeben werden, „Teil eines Ganzen zu sein“.

„Um das vermitteln zu können, muss man dem jungen Menschen Respekt entgegenbringen, ihn als Persönlichkeit wahrnehmen und akzeptieren, und nicht nur als billige Arbeitskraft sehen. (...) Bewerbstelligen kann man das, indem man den jungen Menschen ins Team einbezieht und ihm damit das Gefühl gibt, Teil eines Ganzen zu sein und nicht außerhalb zu stehen, was sich wiederum auf sein Selbstwertgefühl auswirkt.“ (FB1/Geschäftsführer/S.2)

Der Teamgedanke ist bereits bei der Auswahl der Lehrlinge von großer Relevanz (sh. weiter oben). Die Lehrlinge werden zudem in Teambuilding-Aktivitäten, wie etwa Geburtstagsfeiern oder gegenseitiges Beschenken zu Weihnachten, mit einbezogen. Das gute Verhältnis zu den KollegInnen und Vorgesetzten gehört neben der Vielfältigkeit der Tätigkeit und der Integration in die Arbeitsabläufe zu den Punkten, die von den Lehrlingen als besonders positiv erlebt werden.

„Dass wir eben auch Geburtstagsfeiern haben, wo wir alle gemeinsam da sitzen, uns beschenken, reden, ein bisschen plaudern und so. Und die Weihnachtsfeier. Dass es nicht nur so ist, dass wir hier arbeiten, wieder nach Hause gehen und kennen uns nicht mehr. Dass das gefördert wird, dass wir uns als Team fühlen. Es ist irgendwie so, dass man dann das Gefühl hat, nicht nur eine Arbeitskraft, nur ein Lehrling zu sein.“ (FB1/Lehrlinge/S.1)

Ausgeprägte Feedbackkultur

Dem Teamgedanken entsprechend, werden positive Rückmeldungen von KundInnen mit dem Team besprochen und Erfolge auch gemeinsam gefeiert. Feedbackbögen wichtiger Großkunden dienen dabei als positive Rückmeldung für gute Leistungen der Lehrlinge. Den Erfahrungen des Geschäftsführers zufolge wirkt eine solche Anerkennung der Leistungen der Lehrlinge stärker motivierend als etwa finanzielle Anreize.

„Das ist herrlich, da geht einem das Herz auf, was auf den Fragebögen steht. Und da gehen wir das dann mit den Mitarbeitern durch. Und das ist natürlich eine große Anerkennung und damit Motivation, was da nicht alles drauf steht. (...) Wir sitzen dann zusammen und wir feiern auch gemeinsam. Das ist auch wichtig.“ (FB1/Geschäftsführer/S.3f)