

Fallbeispiel 3: Fußpflege Meidling, Wien 12¹⁶

Branche:	Fußpflege
ausgebildete/r Lehrberuf/e:	FußpflegerIn (Lehrzeit: 2 Jahre)
Anzahl der Beschäftigten: davon Lehrlinge:	5 2
Lehrlingsausbildung seit: ausgebildete Lehrlinge:	1987 ca. 20
Auszeichnungen:	„Vorbildlicher Lehrbetrieb“ (TRIO Award 2009)
Besonderheiten der Lehrlingsausbildung:	Investitionsmotiv / familiäre Atmosphäre / angstfreies Lernklima / konstruktiver Umgang mit Fehlern / zahlreiche Teambuildingaktivitäten / Persönlichkeitsbildung und Lebenserziehung / Geschäftsführerin ist Ansprech- und Vertrauensperson bei privaten Problemen

Tätigkeitsbereich des Unternehmens

Das seit 1957 bestehende Familienunternehmen wurde 1987 von Inge Prennschütz-Trenck übernommen. Angeboten werden neben der klassischen Fußpflege und Maniküre auch Spezial- bzw. Diabetiker- und Medizinische Fußpflege, Haar-entfernung, das Lackieren von Nägeln sowie Fuß- und Handmassagen.

Geschichte der Lehrlingsausbildung

Die Inhaberin und Geschäftsführerin bildet seit der Übernahme des Fußpflegebetriebs Lehrlinge aus. Aktuell befinden sich unter den fünf Beschäftigten zwei Lehrlinge. Die Geschäftsführerin, die auch eine abgeschlossene Coachingausbildung vorweisen kann, hat bislang bereits rund 20 Lehrlinge ausgebildet. Ihr Engagement in der Lehrlingsausbildung umfasst darüber hinaus die Tätigkeit als Lehrlingsbeauftragte der Wiener Landesinnung der Fußpfleger, Kosmetiker und Masseurin sowie als Prüferin bei Lehrabschlussprüfungen. Im Jahr 2009 wurde das Unternehmen als vorbildlicher Ausbildungsbetrieb mit dem TRIO Award ausgezeichnet.¹⁷

Lehrlingssuche und -auswahl

Offene Lehrstellen werden über das AMS ausgeschrieben, wobei zwar jedes Jahr nach einem Lehrling gesucht, aber nicht immer einer aufgenommen wird.

*„Wir schreiben die Stelle beim AMS aus. Darauf melden sich dann ungefähr 30 Jugendliche. Es gibt Jahre, da kann ich keine einzige nehmen. Obwohl ich nicht aufhören zu suchen.“
(FB3/Geschäftsführerin/S.3)*

BewerberInnen werden zum Schnuppern eingeladen. Auch PraktikantInnen, die sich aus Maßnahmen bewerben, haben die Chance auf eine Lehrstelle. Die Meinung der Mitarbeiterinnen und Lehrlinge wird in die Lehrlingsauswahl miteinbezogen.

„[Lehrling:] Wir haben zum Beispiel auch Schnuppermädchen gehabt, die überhaupt nicht zu uns gepasst haben. Da haben wir dann gesagt, o.k., die passt nicht zu uns, die können wir nicht nehmen.“

[Interviewerin:] Habt ihr da mitreden dürfen?

¹⁶ Für das vorliegende Fallbeispiel wurden die Inhaberin und Geschäftsführerin, ein Lehrling im ersten Lehrjahr und ein ehemaliger Lehrling, der die Lehrabschlussprüfung im November letzten Jahres ablegte, im Rahmen eines Einzel- und eines Gruppeninterviews befragt.

¹⁷ Siehe dazu: http://www.pakte.at/attach/Wien-RP-Newsletter_dez09.pdf

[Lehrling:] Ja. Schon ja. Die Chefin hat uns gefragt, was wir denken.“ (FB3/Lehrlinge/S.2)

Ziel und Ablauf der Lehrausbildung

Ziel der Lehrausbildung ist es, die Lehrlinge so zu qualifizieren, dass sie möglichst früh an Modellen und dann an KundInnen arbeiten können. Dies nicht nur zum Vorteil des Ausbildungsbetriebs, sondern auch zur Motivation der Lehrlinge, da alle anderen Tätigkeiten zu Beginn der Ausbildung (Hilfstätigkeiten und Zuarbeiten) von den Lehrlingen zumeist als eher nicht attraktiv wahrgenommen werden.

„(...) ich schau, dass jeder Lehrling so früh wie möglich imstande ist, mit dem Modell beziehungsweise am Kunden zu arbeiten. Zum einen bringt mir das was, aber vor allem tu ich das, weil sonst haben sie nach einem Jahr so einen Einknick. – Ein ganzes Jahr nur Putzen ist fürchterlich. Es ist ein vielfaches Interesse, sie soweit zu bringen, dass sie bald einmal arbeiten zu können. Und da ist es aber von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Ich hab schon Lehrlinge gehabt, die im ersten Jahr zu Weihnachten ihre erste Fußpflege gemacht haben, und ich hab welche gehabt, die im letzten halben Jahr des zweiten Lehrjahrs so langsam einmal dazu gekommen sind.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.2f)

Diese individuell unterschiedliche Entwicklung des Lehrlings versucht die Geschäftsführerin durch wertschätzende Wahrnehmung von Stärken und Schwächen entsprechend zu fördern.

„Ich glaube das Wichtige ist, sie in ihrer Einzigartigkeit anzunehmen. Jeder ist anders. Liebevoll anzunehmen und relativ schnell zu schauen, zu erkennen, wo liegen die Fähigkeiten. Und die wirklich zu fördern. Ich versuche eher, das, was sie gut können – auch in dem Stadium – zu fördern, als zu sagen, alle müssen alles gleich gut können. Das ist das eine und das zweite ist, schon relativ klar zu sagen, das geht, das geht nicht. Und in dem Dazwischen sie einfach wachsen lassen. Das war noch nie ein Thema, das hat bis jetzt noch immer funktioniert.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.3)

Nachdem in der Berufsschule an Modellen geübt wurde, können die Auszubildenden von Zuhause Modelle in den Betrieb mitbringen. An diesen Modellen wird unter Aufsicht eine Fußpflege durchgeführt, die anschließend nachgearbeitet wird, um den Lehrlingen zu zeigen, was und wie etwas besser gemacht werden kann. Dieser Prozess wird so lange wiederholt, bis die Tätigkeiten gut beherrscht werden.

„Wir können viel zuschauen und dann selber die Modelle ins Geschäft mitnehmen und dann üben, also die Fußpflege und die Maniküre.“ (FB3/Lehrlinge/S.1)

„Sie müssen von Zuhause ein Modell mitbringen. Das heißt, sie fangen an in der Schule zu arbeiten, und wenn das dann schon so wird, dass ich sag, wenn du glaubst, dass du schon eine Fußpflege machen kannst, wenn sie in der Schule schon drei bis fünf Modelle gemacht haben, dann bring Papi, Mama, Nachbarin, Onkel, Tante, Freund. Und dann können sie hier eine Fußpflege machen bei diesem Modell. Unter Aufsicht. Ich schau zu oder eine von den Gesellinnen. Passieren tut da nichts. Und es wird am Ende von uns nachgearbeitet, so dass der dann gut hinausgeht und das Mädchel auch sieht, so soll's am Ende ausschauen. Da gibt es Schleifen. Diese Schleifen ziehen wir so oft, bis es dann einmal soweit ist, dass man sagt, ja, das war jetzt ein paar Mal schon schön. Dann kriegt sie halt einmal den ersten Kunden, einen einfachen Kunden. So in etwa läuft das.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.3)

Umgang mit Fehlern, angstfreies Lern- und Arbeitsklima

Die Auszubildenden sind angehalten, bei Unklarheiten umgehend bei Gesellinnen oder Geschäftsführerin nachzufragen.

„Natürlich sage ich ihnen, sie sollen mich lieber zehnmal das gleiche fragen als es geht einmal was schiefe. Das Mädchen wird nie von mir hören, das hab ich dir eh schon erklärt. Ich versuche, dass sie angstfrei lernen und arbeiten können.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.4)

„Die Chefin hat auch beim Vorstellungsgespräch gesagt, dass ich fragen kann, so oft ich will. Und es wird auch keiner sagen, das hab ich dir schon erklärt. Und das stimmt, weil in den

*sieben Monaten, die ich jetzt da bin, ist das auch noch nie vorgekommen.“
(FB3/Lehrlinge/S.2)*

Passieren dennoch Fehler, wird den Lehrlingen die richtige Arbeitsweise nochmals erklärt bzw. vorgeführt. Darüber hinaus wird besprochen, was zu tun ist, wenn es zu Verletzungen kommt (bspw. Desinfektion oder Wundversorgung).

„Wenn etwas schiefgeht, 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. (...) Bei uns gibt es zwei große Hauptgruppen, die fachlich passieren können. Das eine ist der Bereich Verrechnung oder Termine ausmachen bzw. Schreibarbeiten. Wenn da ein Fehler ist, ich schreib alles auf. Das merk ich oft erst zuhaus, geh am nächsten Tag ins Geschäft und sag, da ist das und das gewesen, das nächste Mal machst du es bitte anders, ich hätt's gern so. Und irgendwann funktioniert es dann. Und das zweite, wenn fachlich irgendwas passiert, dann will ich das schon ganz genau wissen und vor allem wissen, wie es dazu gekommen ist, lass mir das auch zeigen. Und dann wird das in der Theorie noch einmal besprochen. Wie gehört's, zum einen wie hätte es gemacht gehört, zum anderen was tue ich wenn etwas passiert. Also die ganze Maschinerie mit Desinfektion und noch einmal herbestellen, Wundversorgung undsoweiter. Aber natürlich auch in aller Ruhe. Ich kann nichts anderes tun, als sie anleiten, dass es nicht mehr passiert oder wenn es wieder passiert, dass sie selber gut damit umgehen können.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.4f)

Die befragten Lehrlinge heben aufgrund von Vergleichen mit der Ausbildungssituation von BerufsschulkollegInnen insbesondere die ruhige Art und Weise des Umgangs mit Fehlern hervor:

„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)

Familiäre Atmosphäre, gutes Lernklima, Teambuildingaktivitäten, hohe Loyalität

Als Besonderheit der Lehrlingsausbildung streichen die Geschäftsführerin und die befragten Lehrlinge gleichermaßen die familiäre Atmosphäre und das gute Lernklima hervor.

„[Interviewerin:] Was gibt es sonst noch, das zeigt, dass Sie motiviert sind?

[Lehrling:]: Dass man immer gerne herkommt, wegen der Chefin auch. Weil wir uns einfach gut verstehen eigentlich alle.

[Interviewerin:] Woran liegt das?

[Lehrling:]: Auch weil wir alle miteinander reden können. Da schließen wir auch keinen aus bei irgendwas.“ (FB3/Lehrlinge/S.2)

Die Inhaberin steht für die Mitarbeiterinnen als Ansprech- und Vertrauensperson sowohl für fachliche Fragen als auch persönliche bzw. private Probleme zur Verfügung.

„Ich zeig ihnen, dass ich sie als ganzen Menschen wahrnehme, indem ich ihre Sorgen wahrnehme. Ich glaub, das ist wichtig.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.7)

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

Zu Mittag wird gemeinsam gekocht und gegessen, was Gespräche ermöglicht und den Austausch zwischen der Geschäftsführerin und den Mitarbeiterinnen fördert.

„Essen hat auch einen verbindenden Charakter. Irgendwo zwischen den Terminen, die eingetragen werden, nehmen sich die Mädchen eine halbe Stunde Mittagspause. Und irgendwann haben sie angefangen, für die gleiche halbe Stunde ihre Kreuzerln hineinzumachen. Weil

Essen ist ja kommunikativ, da kann man sich austauschen. Das wird mir jetzt erst beim Interview bewusst, dass das so ein Prozess war. Bei mir geht das meiste aus dem Bauch heraus. Das hatte ich nicht so geplant, aber es freut mich sehr, dass es jetzt so weit gekommen ist.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.2)

Auch außerhalb der Arbeitszeit werden gemeinsame Aktivitäten organisiert wie bspw. ein Kino- oder ein Lokalbesuch. Die Folge ist eine hohe Loyalität mit dem Ausbildungs- bzw. Beschäftigungsbetrieb.

„Ich möchte ein schönes Miteinander ermöglichen. Wir gehen ab und zu miteinander was essen oder was trinken, ab und zu waren wir auch im Kino.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.6)

„(...) da reden wir halt so über den Alltag. Austauschen. (...) Man weiß auch, dass es nicht überall so ist. Dass man eben auch in der Freizeit was miteinander machen kann.“ (FB3/Lehrlinge/S.3)

Als die Geschäftsführerin vor einigen Jahren wegen eines Unfalls über einen Zeitraum von etwa einem Jahr nur selten im Betrieb anwesend sein konnte, sicherten ihrer Aussage nach Einsatz und Engagement der Mitarbeiterinnen das Fortbestehen des Unternehmens. Als Dank und Anerkennung für diese Leistung organisierte und finanzierte sie allen Mitarbeiterinnen im Anschluss eine gemeinsame Reise nach Italien.

„Das war richtig. Ich glaube, es ist richtiger ihnen Zeit zu schenken als ihnen Geld zu schenken.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.7)

Zur Unterstützung der guten Arbeits- und Ausbildungsatmosphäre wurden bereits Mediation und Supervision eingesetzt.

„Wir haben uns schon zweimal eine Mediation geholt, also eigentlich einmal eine Mediation, einmal eine Supervision. Das war gut, das hat uns was gebracht. Das hätte ich aber vielleicht nicht gemacht, wenn ich es nicht im Zuge meiner Ausbildung kennen gelernt hätte.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.7)

Anerkennung, Wertschätzung und Lob

Die Geschäftsführerin, die die Lehrlinge selbst ausbildet, hat über die Ausbilderprüfung hinaus auch an Seminaren der Wirtschaftskammer teilgenommen, die u.a. der Bereich Mitarbeiterführung behandelt wurde. Für den Umgang mit Mitarbeiterinnen und KundInnen greift sie darüber hinaus auf Kenntnisse zurück, die sich im Rahmen einer Coachingausbildung angeeignet. Für die Motivierung der Mitarbeiterinnen sind ihrer Ansicht nach Anerkennung, Wertschätzung und Lob besonders wichtig:

„Was versuch ich denn? – Ich versuch meine Mitarbeiterinnen wahrzunehmen, ihnen meine Wertschätzung zu zeigen oder – wie man früher gesagt hat – ich lob sie. Das tu ich. Lob ist der bessere Steuerungsmechanismus als dauernd zu sagen, was nicht funktioniert hat, wie wohl ich das auch sage.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.7)

„Bei Motivation denk ich daran, dass wenn wir was gut machen, dass wir immer ein Lob kriegen, und das passiert auch. Manchmal ist es auch wegen Kleinigkeiten, dass ich mit dem Kunden gut umgegangen bin, dass ich das super gemacht hab, wie ich mit dem geredet hab oder so.“ (FB3/Lehrlinge/S.1)

Persönlichkeitsbildung und Lebenshilfe

Die gemeinsamen Mittagessen unterstützen nicht nur den Teamzusammenhalt, sondern zeigen den Lehrlingen auch Möglichkeiten auf, wie mit einfachen Mitteln gesund und günstig gekocht werden kann.

„Wir kochen hier jeden Tag. Einfach, aber wir kochen. Sehr viele sagen dann, aha, aha, wie macht man denn das, kannst du mir das Rezept geben (...) Wir sind oft sehr minimalistisch unterwegs und meine Mädels sind draufgekommen, dass die minimalistischste Kost, die man sich selber macht, besser ist als jeden Tag eine Wurstsemmel zu essen. Und es ist auch viel günstiger, wenn man einen Topf Nudeln kocht, selbst wenn man ein fertiges Sugo draufgibt.“

*Oft essen wir Tortellini, nur mit Butter und Parmesan und eine Schüssel Salat dazu.“
(FB3/Geschäftsführerin/S.1)*

Ein weiterer Faktor, den die Lehrlinge als motivierend empfinden, ist das Trinkgeld, das sie im Rahmen ihrer Tätigkeit erhalten. Mittels kleinem finanziellen Anreiz wurden sie dazu angehalten, ihre Trinkgelder über mehrere Monate hinweg aufzulisten, um zu erkennen, wie viel sie insgesamt verdienen und um bewusster mit diesem Geld umzugehen.

„Wenn sie schwarz auf weiß sehen, was sie Trinkgeld bekommen, dann verändert sich was. Ich weiß, dass es Lohnbestandteil ist, für die Mädels ist es nur das Trinkgeld. Und jetzt hab ich Anfang Dezember gesagt, wer einen Monat sein Trinkgeld jeden Tag aufschreibt, hier habts ihr ein Buch, für jeden eine Seite, bekommt am Ende des Monats zehn Euro. Und wer das zwei Monate schafft, bekommt am Ende des zweiten Monats 20 Euro noch dazu, und nach drei Monaten bekommt man 30 Euro. Gut. Der erste Monat hat super funktioniert. Die Mädels waren fertig: ‚Was? 540 Euro hab ich Trinkgeld gemacht, wo ist das Geld?‘ Die waren fertig. Ein Lehrling hat gesagt, ‚das wär‘ schon die Anzahlung für meinen Führerschein gewesen.‘ Und ich denk mir, das ist schon was, was ich vielleicht klug getan hab, weil ihnen vor Augen zu führen, nicht nur, dass es hier nett ist, sondern sich auch einmal zu vergleichen mit anderen, was verdienen denn die, kann ja gar nicht von Nachteil sein. Die meisten von ihnen sagen zwar, meine Fixkosten zahl ich vom Lohn, leben tu ich aber vom Trinkgeld. Dass es aber so viel ist – jetzt ist auch noch Weihnachten anders als die anderen Monate –, deshalb hab ich auch ganz bewusst den Jänner und den Februar dazugenommen, weil da ein Einbruch ist, damit sie wirklich eine reale Vorstellung haben. Ein Mädel hat zu mir gesagt, das ist Erpressung, das mit den 20 oder 30 Euro. Da hab ich zu ihr gesagt, es ist freiwillig, du musst es nicht tun. Natürlich ist es ein bisschen – wenn Sie so wollen – Erpressung, nur Erziehung ist immer Erpressung in irgendeiner Hinsicht.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.5)

Geld alleine ist den Erfahrungen der Geschäftsführerin zufolge aber zu wenig, um die Lehrlinge zu motivieren:

„Geld ist wichtig, reicht aber nicht. Viel wichtiger ist, dass sie wissen, dass ich für sie da bin, wenn sie mich brauchen, dass sie sich auf mich verlassen können. Oder sie schicken mir ein SMS, wenn sie in Not sind, wenn sie ein Problem einfach nicht lösen können. Egal, ob ich es dann lösen kann, aber sie sind nicht mehr allein mit dem Problem und irgendwas finden wir dann schon. (...) Ich stärke sie. In jeder Hinsicht versuche ich sie zu stärken. Wenn Sie das als Motivation bezeichnen, dann ist es das.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.7f)

Grund für die Lehrlingsausbildung: Investitionsmotiv

*„Der Ausgangspunkt, warum ich Lehrlinge ausbilde: Ich möchte ordentliche Mitarbeiter haben, auf die ich mich verlassen kann und die so arbeiten, wie ich das möchte. Und das funktioniert auch. Das Sahnehäubchen ist, wenn ich ein Mädchen aufnehme und sie kommt dann im Herbst in die Berufsschule und der Lehrer fragt, wo die Jugendlichen lernen, und sie sagt, dass sie bei mir lernt. Das hab ich, glaube ich, jetzt dreimal in unmittelbarer Reihenfolge gehört, dass er dann sagt: ‚Wow, du hast Glück!‘ Das ist einfach schön. Das ist der Grund, warum ich’s tu, weil ich einfach möchte, dass sie gut werden. Manche bleiben dann, manche machen sich selbstständig. Am Anfang habe ich gedacht, es ist Konkurrenz, aber so ist es nicht. Das einzige dabei ist, dass ich keinen Lehrling aufnehme, der um die Ecke wohnt.“
(FB3/Geschäftsführerin/S.1)*