

**Fallbeispiel 4: Peter Merten Gesellschaft m.b.H., Wien 22<sup>18</sup>**

<b>Branche/Fachbereich:</b>	Metallgewerbe – Präzisionstechnik / Maschinenbau
<b>ausgebildete/r Lehrberuf/e:</b>	Mechatronik (Lehrzeit: 3,5 Jahre)
<b>Anzahl der Beschäftigten: davon Lehrlinge:</b>	80 5
<b>Lehrlingsausbildung seit: ausgebildete Lehrlinge:</b>	1995 <sup>19</sup> ca. 15
<b>Auszeichnungen:</b>	„Vorbildlicher Lehrbetrieb“ (TRIO Award 2008)
<b>Besonderheiten der Lehrlingsausbildung:</b>	starkes Investitionsmotiv und Aufzeigen von Perspektiven nach Lehrabschluss / Ausbildung nach dem Rotationsprinzip / Auszubildende haben meist selbst ihre Lehrausbildung im Betrieb absolviert und werden vom Ausbildungsleiter geschult / klare Zielvorgaben / Persönlichkeitsbildung / Aufzeigen von Sinn und Nutzen durchzuführender Tätigkeiten / Schulung von Selbstständigkeit und unternehmerischem Denken / Höherqualifizierung (z.B. Zertifizierungen)

**Tätigkeitsbereich des Unternehmens**

Das Unternehmen wurde 1922 gegründet. Heute ist das Unternehmen in zwei Gesellschaften aufgespalten – die Peter Merten GesmbH und die Merten Maschinenbau und Vertriebs GmbH – und wird in 4. Generation von Peter Merten jun. geführt, der als Ausbildungsverantwortlicher befragt wurde. Das Unternehmen ist als Zulieferer für Industrie und Gewerbe tätig. Der Schwerpunkt liegt auf Präzisionstechnik und der Erzeugung von Maschinenteilen und –gruppen für Sondermaschinen, grafische Maschinen, optische und kinematografische Geräte. Präzision und Qualitätssicherung spielen eine wesentliche Rolle in der Produktion und der Unternehmenskultur.

**Geschichte der Lehrausbildung**

Die Peter Merten GesmbH beschäftigt im Schnitt vier bis fünf Mechatronik-Lehrlinge in unterschiedlichen Lehrjahren. Ein großer Anteil der ehemaligen Lehrlinge bestand die Lehrabschlussprüfung mit Auszeichnung. Im Jahr 2008 wurde das Unternehmen als vorbildlicher Ausbildungsbetrieb mit dem TRIO-Award ausgezeichnet.

**Lehrlingssuche und -auswahl**

Offene Lehrstellen werden nicht ausgeschrieben. Jugendliche, die sich mit einer Blindbewerbung an das Unternehmen wenden, werden z.T. zum Schnuppern eingeladen. Für die Auswahl entscheidend ist dann der Eindruck, den Geschäftsführer und künftige mögliche Auszubildende während der Schnuppertage und im Rahmen von Gesprächen mit den Jugendlichen erlangen. Aktuell in Ausbildung befindet sich darüber hinaus ein Jugendlicher, dem der Geschäftsführer einen Lehrplatz angeboten hatte, nachdem ihm dessen zeichnerische Begabung während eines Besuchs einer überbetrieblichen Ausbildungsmaßnahme am benachbarten bfi-Standort aufgefallen war.

<sup>18</sup> Für das vorliegende Fallbeispiel wurde zwei Interviews geführt. Ein Einzelinterview mit dem Geschäftsführer und Ausbildungsleiter und ein Gruppeninterview mit drei Lehrlingen des Betriebs (1., 2. und 3,5. Lehrjahr).

<sup>19</sup>

*„(...) letztes Mal war ich da vorne beim bfi, die haben dort eine tolle Ausbildungsstätte. Da kenne ich zufällig den Generaldirektor, frage ich, was das bfi am Standort da bei mir in der Nachbarschaft macht. Erklärt er mir, das ist eine Ausbildungsstätte für sozial benachteiligte junge Menschen, und sag ich, das würde mich interessieren, und gehe ich 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 Ausbildner eine Computerzeichnung von einem Ferrari F40, perfekt. Sag ich, der kann sich zu mir vorstellen kommen. Und hab den Lehrbuben aufgenommen, hab ihn in die Werkstätte rauf gegeben zum Schnuppern, war einen Tag da, dann sind die Mitarbeiter gekommen und sagen, das ist einer der besten Lehrbuben, die wir je gehabt haben. Und das ist ein junger Mensch, der einfach keine Chance gehabt hat, irgendwo Fuß zu fassen. Und ich geh dort hin und erkenne das, und der Bub ist gut. Mit offenen Augen durch die Welt gehen.“*  
(FB4/Geschäftsführer/S.8)

### **Eckpunkte und Ablauf der Lehrausbildung**

Ausbildungsleiter ist der geschäftsführende Gesellschafter des Unternehmens, der die Ausbildung der Lehrlinge im Betrieb koordiniert und kontrolliert. Die Ausbildung findet in unterschiedlichen Abteilungen statt, wobei die Ausbildner von der Geschäftsführung geschult werden und zumeist ihre Ausbildung ebenfalls im Betrieb absolviert haben.

*„(...) unsere Lehrlinge [sind] nicht gebündelt bei einer Person, sondern die kommen in unterschiedliche Abteilungen. Und der Abteilungsleiter persönlich oder einer der besten Mitarbeiter in der Abteilung, der hat sie direkt an der Hand, der führt ihn an der Hand durch. Die Lehrlinge sind produktiv bei mir eingesetzt. (...) Darum stecken wir die Lehrlinge zu den besten Leuten.“* (FB4/Geschäftsführer/S.3)

Die Ausbildung erfolgt anhand von Checklisten, die die Fähigkeiten auflisten, die in der jeweiligen Abteilung erlernt werden sollen. Die jeweiligen Ausbildner bestätigen mit ihrer Unterschrift, dass die einzelnen Punkte vermittelt wurden. Die Geschäftsführung überprüft diese Listen in persönlichen Gesprächen mit dem Lehrling und greift bei Bedarf steuernd bzw. korrigierend ein.

*„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. Und das sind durchaus einfache Schulungen, wo ich ganz einfach Gespräche führe. Ein Beispiel: In der Qualitätskontrolle, da sind sie bei mir nur drei Monate zirka, und ich möchte, dass sie in der Qualitätskontrolle einmal arbeiten. Und da gibt es eine Checkliste. Da gehe ich zu dem Ausbildner hin und sag: Sie müssen sich darum kümmern, dass der Bursche das alles kann. Die Checkliste habe ich gemacht, ich weiß, was ich will. Und er muss mir ein Hakerl machen, sein Kurzzeichen. Und wenn sein Kurzzeichen drauf ist, dann weiß ich, dass er ihn ausgebildet hat. Und am Schluss der Geschichte gehe ich zu dem Lehrling und prüfe ihn und überprüfe, ob er das auch kann. Und wenn ich merke, dass der das nicht kann, dann gehe ich zum Ausbildner, weil der ist ja schuld, weil der hat die Bringschuld, nicht der Lehrling, und versuche, mit ihm eine Lösung zu finden. Und in diesen Gesprächen versuchen wir uns laufend zu verbessern.“*  
(FB4/Geschäftsführer/S.4)

### **Persönlichkeitsbildung als wichtiger Teil der Lehrausbildung**

Der Ausbildungsleiter beschreibt die Lehrausbildung der Jugendlichen nicht nur als Aufgabe, fachliche Inhalte zu vermitteln, sondern auch als solche, sich persönlichkeitsbildend mit den Jugendlichen auseinanderzusetzen.

*„Und das alles unterscheidet mich, glaube ich, von vielen anderen Ausbildungsbetrieben. Dass es nicht nur wichtig ist, dass er eine fachliche Kompetenz hat, sondern es gehört ein bissl mehr dazu. (...) Das unternehmerische Denken, dass wir mit Menschen umgehen können, gewisse Wertschätzung, dass man wo reinkommt und ‚Grüß Gott‘ sagt, die Hand gibt, ein Selbstbewusstsein hat. Das gehört halt alles dazu. (...) Ich habe zum Beispiel einen Lehrling, der hat absolute Schwierigkeiten mit der Persönlichkeit gehabt, und das ist defini-*

*tiv eine mühsame Kleinarbeit über 20, 30 Schritte, wo man diese Leute in die Richtung bringt, wo sie hingehören.“ (FB4/Geschäftsführer/S.2)*

### **Positives Lernklima**

Die Lehrlinge sind dazu angehalten, bei Unklarheiten Fragen zu stellen und bekommen positive Rückmeldungen für gute Leistungen. Zudem steht ihnen die Möglichkeit offen, mit Problemen – im Betrieb oder auch privat – zum Chef zu kommen. Insgesamt werden die Lernatmosphäre und die Kompetenz der Ausbilder von den Lehrlingen positiv bewertet.

*„In jedem Lehrjahr hab ich die Bestätigung bekommen, dass ich gut in meinem Beruf bin. Von meinen Ausbildern. Auch im ersten Lehrjahr beim Feilen. Und im zweiten Lehrjahr beim anderen Ausbilder. Und auch in allen anderen Bereichen. Es sind eigentlich alle immer hilfsbereit, und es ist mir immer Freundlichkeit entgegengekommen. Und so hat es mir auch ein bisschen mehr Spaß gemacht, wohin zu gehen und zu fragen.“ (FB4/Lehrlinge/S.2)*

Zum positiven Lernklima trägt auch bei, dass im Unternehmen Wert auf respektvollen Umgang miteinander und eine gepflegte Sprachkultur gelegt wird. In diesem Sinn sind bspw. auch diskriminierende oder sexistische Poster am Arbeitsplatz untersagt.

Mädchen wurden bisher nur Bürokauffrauen ausgebildet, die Aufnahme von Mechatronikerinnen wird aber mittlerweile überlegt. Als Grund, warum bislang noch keine weiblichen Mechatronik-Lehrlinge aufgenommen wurden, wird der Aufwand, der mit der Schaffung einer eigenen Garderobe verbunden wäre, genannt.

### **„Unternehmen Lehrling“**

Die Prinzipien des Qualitätsmanagements, der Präzision und des unternehmerischen Denkens sind tief in der Unternehmensphilosophie verankert. Dem entsprechend führt die Geschäftsführung mit den Lehrlingen beim Eintritt in das Unternehmen ein Gespräch, das die Jugendlichen dazu anregen soll, sich als „Unternehmen Lehrling“ zu sehen. Sie sollen lernen, selbständig zu sein und unternehmerisch zu denken, sie sollen sich langfristig realistische Ziele stecken, wissen was nötig ist, um diese Ziele zu erreichen und ihr Leben dementsprechend planen und organisieren. Die Geschäftsführung unterstützt sie bei dieser Zielfindung. Durch die Identifikation von Stärken werden zudem Erfolgserlebnisse ermöglicht, die den Jugendlichen helfen, Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein zu entwickeln. Die Ressource, die dem „Unternehmen Lehrling“ zur Erreichung seiner Ziele zur Verfügung steht, ist die Ausbildung, die der Lehrling erhält. Es liegt dann an ihm, diese Ressource bestmöglich zu nutzen. Wenn er beispielsweise gegenüber dem darüber entscheidenden Ausbildungsleiter vermitteln kann, dass eine bestimmte Schulungsmaßnahme für ihn und das Unternehmen von Vorteil ist, dann wird er dahingehend unterstützt.

*„Ich bin ein Geschäftsmann, ich möchte Geld verdienen. Wenn ein Lehrling kommt mit einer guten Idee – und erstens einmal gibt es auch eine moralische Verpflichtung, und zweitens, wenn es mir etwas bringt, wäre es ja schlecht, wenn ich es nicht mache. Und das versuche ich zu vermitteln. Ich sage das jetzt absichtlich sehr krass, ich meine, bei mir werden die Lehrlinge gehegt und gepflegt, und ich bemühe mich, dass was wird aus ihnen. Aber das Grundkonzept ist das, was mich von anderen Lehrbetrieben unterscheidet. Das heißt, im Wesentlichen diese Unterstützungsprozesse, gute Maschinen, gute Ausbildung, du musst es schaffen, dass die Kommunikation in deinem Unternehmen funktioniert, du musst es schaffen, dass deine Lieferanten dir helfen – Lieferanten können auch Kollegen, Mitarbeiter, Eltern sein – das ist der Bereich, der als Unterstützung gilt für die Auftragsabwicklung. (...) von oben kommen letztendlich klare Ziele. Ich muss wissen, was ich will. Was will ich erreichen? Wenn die Lehrlinge Probleme haben, dann schreiben sie es auf. Das machen wir meistens in späteren Lehrjahren: Er soll seine Punkte aufschreiben, was ihm wichtig ist im Leben, und dann soll er daneben hinschreiben, wie er dorthin kommt. Das heißt, er muss sich eine Strategie erarbeiten. (...) Die Lehrlinge müssen sich ihre Ziele selbst definieren, er muss selber wissen, was ihm wichtig ist.“ (FB4/Geschäftsführer/S.1f)*

### **produktiver Einsatz der Lehrlinge von Beginn an**

Als motivierend erleben die Lehrlinge dabei auch, dass sie von Lehrbeginn an produktiv eingesetzt werden. Schon die ersten Werkstücke, die sie noch unter Aufsicht ihrer Ausbilder entgraten oder schleifen, werden in der Produktion verwendet:

*„Mein Sitznachbar in der Berufsschule, der muss ab und zu Probestücke fertigen, also nichts, was nachher verkauft wird, sondern zum Beispiel einen Block feilen, rechtwinkelig. Das haben wir nie machen müssen. Wir haben immer Objekte gemacht, die dann auch verkauft worden sind.“ (FB4/Lehrlinge/S.3)*

### **Aufzeigen von Sinn und Nutzen durchzuführender Aufgaben**

Das erste Lehrjahr verbringen die Lehrlinge großteils in der mechanischen Fertigung und erlernen Grundfertigkeiten über sich oft wiederholende manuelle Tätigkeiten. Um die Lehrlinge in dieser wenig motivierenden Phase der Ausbildung zu unterstützen, werden mit ihnen persönliche Gespräche geführt, die ihnen Sinn und Nutzen der oft wenig attraktiven Tätigkeiten erläutern und motivierende Perspektiven aufzeigen.

*„Das erste Lehrjahr ist hart, weil da kann er natürlich noch nicht viel, er lernt überall die Grundbegriffe. Und damit er diese Grundbegriffe kennen lernt, muss er diese Arbeiten relativ lange machen. Zum Beispiel kriegt er eine Bohrarbeit und bohrt drei Tage nur ein Loch. Das ist natürlich für einen 15-Jährigen hart. Und da jetzt jemanden zu motivieren, ist natürlich nicht einfach. Wenn ich das merke, dann hol ich mir den her und erkläre ihm, was sein Nutzen ist. Er muss sehen, dass das für ihn einen Nutzen hat, dass er da drei Tage bohrt. Und der Nutzen ist ganz einfach der, und das gehört zum Ausbildungsprogramm dazu: Ausdauer.“ (FB4/Geschäftsführer/S.5)*

Die Lehrlinge verstehen diese Notwendigkeit und motivieren sich durch die Vorfreude auf für Sie attraktivere Tätigkeiten weiteren Verlauf der Ausbildung.

*„Man muss ja auch Durchhaltevermögen zeigen. Nur weil die Arbeit keinen Spaß macht oder so optimal ist, sollte man nicht gleich aufhören. Und man muss sich auch gleich aneignen, es richtig zu machen und sich zu konzentrieren, sonst braucht man nachher viel Zeit, um Fehler zu beheben. Das macht keinen Sinn, weil man ist ja dann auch schneller fertig.“ (FB4/Lehrling3/S.2)*

*„Ich motivier mich dadurch, dass ich mich auf die nächsten Lehrjahre freu, die auf mich zukommen. Ich freu mich auf die CNC-Maschinen und das Programmieren. Deswegen zieh ich das erste Lehrjahr ordentlich durch.“ (FB4/Lehrling1/S.2)*

### **Verantwortung übernehmen (lernen bzw. dürfen)**

Die Lehrlinge tragen von Beginn an die Verantwortung dafür, ihre Arbeitsplätze sauber zu halten. Mit Fortschreiten der Ausbildung übernehmen sie auch die Verantwortung für komplette Arbeitsaufträge. Die korrekte Erledigung der jeweiligen Arbeitsschritte müssen sie mit ihrer Unterschrift bestätigen.

### **Prämien für gute Leistungen in der Berufsschule**

Der Geschäftsführung ist wichtig, dass die Lehrlinge nicht nur im Betrieb, sondern auch in der Berufsschule eine gute Leistung bringen. Den Lehrlingen wird deshalb einerseits vermittelt, dass ein gutes Abschneiden in der Schule gut für den Betrieb ist, nicht zuletzt weil ein gutes Image des Unternehmens auch späteren Lehrlingen einen Vorteil bringt. Andererseits wird ihnen klar gemacht, dass ein gutes Zeugnis auch für etwaige zukünftige Bewerbungen einen Vorteil darstellt. Bei schulischen Schwierigkeiten gibt es im Betrieb Nachhilfe und es wird Kontakt zu Lehrern gesucht, um etwaigen Problemen gemeinsam zu begegnen. Wenn nötig, werden auch die Eltern in den Prozess mit einbezogen, was der Geschäftsführung zufolge bisher erst einmal vorgekommen ist. Für gute Noten gibt es einen finanziellen Anreiz, der nach einhelliger Meinung von Geschäftsführung und Lehrlingen aber nicht den entscheidenden Motivationsfaktor für schulische

Leistungen darstellt. Höher geschätzt werden Lob und Anerkennung und das Wissen um eine gute Ausbildung und Karrierechancen:

*„Wenn bei uns wer ein gutes Zeugnis kriegt, dann kriegt er Geld. Einmal im Halbjahr, aber ich kann Ihnen eines sagen: Wir machen das, aber Geld ist kein Anreiz. Natürlich freut er sich. Die einzige Chance, dass jemand einen Anreiz hat, dass einer motiviert ist, ist aber Folgendes: Es muss ihm die Arbeit Freude machen. Und das muss uns Ausbildungsbetrieben gelingen, dass das Mädchen oder der Bub Freude am Tun hat. Wenn das gelingt, ist alles andere nebensächlich.“ (FB4/Geschäftsführer/S.5)*

*„Das Geld ist nicht wirklich das, was mich motiviert. Mir geht's vielmehr um die Ausbildung. Ich mein, es ist so bei diesem Job: umso mehr man kann, umso mehr wert ist man. Wenn man vieles kann, halt mehr als alle anderen, dann wird man auch dementsprechend gelobt und bezahlt. Man wird auch vielleicht befördert und auch geschätzt.“ (FB4/Lehrling1/S.4)*

*„Sicher ist es schön, und je mehr im Kuvert drinnen ist, desto besser ist es. Aber das beste Gefühl ist halt nachher, wenn er sagt: Ja, was soll ich sagen. Eh so gut wie im Vorjahr. Brauchen wir nicht großartig drüber reden, weil sich nichts geändert hat. Das ist nachher das Schönste.“ (FB4/Lehrling2/S.4)*

### **Investitionsmotiv – Perspektiven nach Abschluss der Lehrausbildung**

Da ein Motiv für die Lehrlingsausbildung auch ist, den eigenen Fachkräftebedarf zu decken, wird den angehenden Lehrlingen schon beim Vorstellungsgespräch in Aussicht gestellt, bei entsprechender Leistung nach Lehrabschluss weiterbeschäftigt zu werden. Etwa ein Viertel der aktuell beschäftigten Mitarbeiter wurden im Betrieb ausgebildet.

*„Um Gottes Willen, das ist einer der wichtigsten Punkte! Deswegen mache ich es. Das sage ich beim Vorstellungsgespräch, das ist mir ganz wichtig. Ich erkläre jedem Elternteil und natürlich auch dem Bewerber, wir bauen Lehrlinge aus dem Grund auf, weil wir keinen Facharbeitermangel haben wollen. Das ist eine logische Folge, dass wir nach dreieinhalb Jahren die Mitarbeiter unbedingt behalten wollen. Und ich schätze, 25% unserer Mitarbeiter sind selbst gezeugene Lehrlinge. Und sie gehen auch nicht weg.“ (FB4/Geschäftsführer/S.3)*

Darüber hinaus wird im Sinne der Förderung hoher Firmenloyalität versucht, über die Perspektive, sich als Facharbeiter im Unternehmen beruflich weiterentwickeln zu können (z.B. Zertifizierungen, Aufstiegsmöglichkeiten), Anreize zu setzen.

*„Damit Mitarbeiter lange bleiben und motiviert an die Sache heran gehen, brauchen 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)*

Über das mit ihm geführte Interview resümierend verweist der Geschäftsführer auf das Image der Lehrausbildung an sich als wichtigen Faktor für die Motivation der Jugendlichen:

*„Eine Frage hat mir gefehlt: Wie kann man das Image eines Lehrlings in der Öffentlichkeit verbessern? Wie gelingt es uns allen, dass wir das Image der Lehre wieder aufwerten können? (...) Wir müssen einmal den Herrschaften allen erklären, dass ein guter Facharbeiter mehr verdient als ein Akademiker. Dann wird es aufgewertet. (...) Ich spreche jetzt von meiner Branche. Man muss den Menschen zeigen, den Kindern, den Eltern, dass da eine gute Basis ist für ihre Ziele, die sie irgendwann verwirklichen wollen.“ (FB4/Geschäftsführer/S.11)*