

**Fallbeispiel 5: Otto Bock Healthcare Products GmbH, Wien 7 und 10<sup>20</sup>**

<b>Branche/Fachbereich:</b>	Gewerbe und Handwerk – Medizintechnik, Prothetik, Orthetik
<b>ausgebildete/r Lehrberuf/e:<sup>21</sup></b>	Orthopädietechnik (Lehrzeit: 3,5 Lehrjahre), Schwerpunkte Orthesen- und Prothesentechnik
<b>Anzahl der Beschäftigten: davon Lehrlinge:</b>	mehr als 450 3 (Orthopädietechnik)
<b>Lehrlingsausbildung seit:</b>	2006 (Orthopädietechnik) / 1989 allgemeiner Beginn
<b>ausgebildete Lehrlinge:</b>	1 (Orthopädietechnik) / ca. 15 insgesamt
<b>Auszeichnungen:</b>	„Vorbildlicher Lehrbetrieb“ (TRIO Award 2010)
<b>Besonderheiten der Lehrlingsausbildung:</b>	Investitionsmotiv / Auslandsaufenthalte beim Mutterkonzern / Ausbildungsverbund mit anderen Wiener Betrieben / Schulungen über das Berufsbild hinaus / Ausbildung von Mädchen im nichttraditionellen Lehrberuf / Peer-Konzept bei Lehrlingssuche (Schnuppertage, Messen) und Ausbildung (Einsatz der Lehrlinge höherer Lehrjahre als „ExpertInnen“)

**Tätigkeitsbereich des Unternehmens**

Otto Bock Österreich ist die 1969 gegründete Tochter eines deutschen Mutterunternehmens. Das MedTech-Unternehmen betreibt weltweit 43 Vertriebs- und Servicestandorte, exportiert in 140 Länder und ist Weltmarktführer im Bereich Prothetik. Der Wiener Standort ist eines der bedeutendsten Zentren für Forschung und Entwicklung im Unternehmen. Mehr als ein Drittel der dort beschäftigten MitarbeiterInnen sind in diesem Bereich tätig. Entwickelt und erzeugt werden High-Tech-Prothesen, wie etwa ein mikroprozessorgesteuertes Kniegelenk, eine mit dem „Staatspreis Design“ ausgezeichnete Handprothese oder ein Neuroimplantat für Schlaganfall-PatientInnen.

**Geschichte der Lehrausbildung**

Das Fallbeispiel bezieht sich auf das Kompetenzzentrum für Orthopädietechnik des Unternehmens in Österreich, in dem unter der Leitung eines Ausbildners seit dem Jahr 2006 Lehrlinge ausgebildet werden und das eine kleine Einheit innerhalb des Großunternehmens darstellt. Eine ausgeprägte Zusammenarbeit gibt es v.a. mit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, deren Vorschläge mit den OrthopädietechnikerInnen des Kompetenzzentrums diskutiert und von diesen auch umgesetzt werden. Im Jahr 2010 wurde dem österreichischen Ausbildungsbetrieb der TRIO Award verliehen.

<sup>20</sup> Im Rahmen des vorliegenden Fallbeispiels wurden insgesamt zwei Gruppeninterviews geführt. Eines mit dem Ausbildner und Leiter des Kompetenzzentrums für Orthopädietechnik sowie einer Vertreterin der Personalabteilung, das zweite mit zwei männlichen Lehrlingen im 2. und 3. Lehrjahr. Der dritte Orthopädietechnik-Lehrling im Betrieb, ein Mädchen, steht kurz vor dem Lehrabschluss im nicht-traditionellen Beruf. Sie konnte wegen Krankheit leider nicht am Interview mit den Lehrlingen teilnehmen.

<sup>21</sup> Im Betrieb werden auch andere Lehrberufe ausgebildet (z.B. Metalltechnik), das vorliegende Fallbeispiel bezieht sich jedoch ausschließlich auf die Lehrlinge der Orthopädietechnik, die in einem eigenen Kompetenzzentrum ausgebildet werden.

### **Lehrlingssuche und -auswahl**

Für gewöhnlich wird jedes Jahr ein Lehrling aufgenommen, wobei die Suche nach Lehrlingen sehr breit angelegt wird. Die offene Lehrstelle wird über das AMS, die Wirtschaftskammer, über Internetseiten und über den Verein Sprungbrett für Mädchen ausgeschrieben, teilweise auch in Tageszeitungen inseriert. Darüber hinaus präsentiert der Betrieb seine Lehrausbildung etwa auch auf Berufsinformationsmessen. Die Entscheidung für einen Lehrling erfolgt nach einer Vorauswahl v.a. auf Basis der Erfahrungen im Rahmen von Schnuppertagen, mit Blick auf das Interesse der BewerberInnen und auf ihr soziales Gespür, das für den Kontakt mit KundInnen und PatientInnen wichtig ist.

### **Ablauf der Lehrausbildung**

Die Tätigkeiten der Lehrlinge hängen stark von den tagesaktuellen Projekten ab. Zudem wird Wert darauf gelegt, dass sich die Auszubildenden mit im Unternehmen verwendeten neuartigen Materialien und Techniken auseinandersetzen – auch wenn diese im Berufsbild nicht enthalten sind. Zu Beginn werden die Lehrlinge mit den Maschinen und den Sicherheitseinrichtungen vertraut gemacht und danach direkt in die Praxis eingebunden.

Durch die Nutzung von Ausbildungsverbänden verbringen die Jugendlichen im Rahmen ihrer Ausbildung auch Zeit in Lehrbetrieben, die sich auf andere Teilbereiche der Orthopädietechnik spezialisiert haben und erhalten so die Möglichkeit, sich mit Arbeitstechniken auseinanderzusetzen, die in ihrem Ausbildungsbetrieb nicht bzw. nicht mehr durchgeführt werden.

*„Es ist so, dass überall verschiedene Arbeitstechniken gemacht werden. Wir machen hier zum Beispiel keine Einlagen, das gehört aber irgendwie zum Berufsbild, und wenn man das einmal herzeigt, dann hat man es nicht wirklich gelernt, und dort werden halt zum Beispiel in dem einen Betrieb viele Einlagen gemacht, Sitzschalen und so, das wird bei uns eher weniger gemacht, und darum ist das von Vorteil, man muss das einmal gesehen haben. Man braucht es teilweise auch für die Lehrabschlussprüfung, und wir machen halt wieder Sachen, die in den anderen Firmen nur Randgebiet sind. Und das funktioniert gut, wir haben damit durchwegs gute Erfahrungen.“ (FB5/Ausbildner/S.2)*

### **Einbeziehung der älteren Lehrlinge in die Ausbildung der LehranfängerInnen**

Die Lehrlinge höherer Lehrjahre werden unter Anleitung und Aufsicht des Ausbildners in die Ausbildung der LehranfängerInnen einbezogen:

*„(...) meistens so, dass man den Neuling einmal zu dem Lehrling, der ein Jahr höher ist, dazustellen, und der erklärt verschiedene Handgriffe, gewisse Techniken, und das zeigt er zwei, drei mal. Und dann versuchen wir schon, den Lehrling zu einer gewissen Selbstständigkeit zu erziehen. So lernt man am besten.“ (FB5/Ausbildner/S.2)*

Der Ausbildner kontrolliert die Ergebnisse und gibt zusätzliche Erklärungen. Den LehranfängerInnen soll durch den Umgang mit erfahreneren Lehrlingen das Lernen erleichtert werden. Letztere wiederum werden durch die Verantwortung, die sie so übernehmen, bzw. durch die Anerkennung der bereits erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten zusätzlich motiviert.

### **Einbeziehung der Lehrlinge bei Schnuppertagen oder Berufsinformessen**

Diese Wirkung wird auch darüber erzielt, dass den Lehrlingen im Rahmen von Schnuppertagen im Unternehmen als auch etwa bei Berufsinformessen die Möglichkeit gegeben, den von ihnen erlernten Lehrberuf bzw. die Produkte des Betriebs selbstständig den interessierten PflichtschülerInnen zu präsentieren. Wiederum erhalten die Lehrlinge so motivationsfördernde Anerkennung bzw. Feedback, die PflichtschülerInnen auf der anderen Seite Informationen von Jugendlichen, die kaum älter als sie selbst sind, was deren Aufmerksamkeit und Bereit-

schaft, sich mit den präsentierten Inhalten auseinanderzusetzen, erhöht und auch die Lehrausbildung im gegenständlichen Betrieb attraktiver macht.

*„Und sie machen es auch gerne. Bei dieser FIT-Betriebsführung zum Beispiel hat man bei den Lehrlingen richtig gesehen, wie sie begeistert sind, mit welcher Begeisterung sie von den Produkten erzählt haben.“ (FB5/Vertreterin der Personalabteilung/S.4)*

*„Da kommt man sich einfach gut vor. (...) Wie jemand, der weiß, wo's lang geht. Wir kriegen dann auch immer Feedback von den Schnupperern. Und ich hab noch nie ein negatives gekriegt.“ (FB5/Lehrlinge/S.5)*

### **Präsentation bei Schulungen**

Schließlich bekommen die Lehrlinge mitunter auch die Gelegenheit, bei Schulungen zu präsentieren, was ähnlich motivierende Effekte nach sich zieht.

*„Was ich von außen beobachtet habe, das war schon das, wenn externe Leute da waren, wenn sie da ein bissl Verantwortung übernehmen durften und was erklärt haben.“ (FB5/Vertreterin der Personalabteilung/S.6)*

*„Dass sie nicht nur, wenn man das so sagen kann, als Lehrling abgestempelt sind, sondern dass sie Verantwortung übernehmen können. (...), dass sie meinem Empfinden nach, danach mit noch mehr Enthusiasmus wieder dabei waren. Und schon wieder auf die nächste Schulung gefiebert haben.“ (FB5/Ausbildner/S.6)*

### **Qualifizierung über das Berufsbild hinaus**

Die Ausbildung umfasst auch Elemente, die über die Anforderungen des Berufsbilds hinausgehen. Die Lehrlinge nehmen bspw. an KundInnenseminaren und PatientInnenschulungen teil. Ihnen stehen Schulungsmaterialien, technische Handbücher und eine Fachbibliothek zur Verfügung. Einmal wöchentlich besucht ein Orthopädischer Facharzt den Betrieb, um KundInnen und PatientInnen zu beraten. Die Lehrlinge sind bei diesen Gesprächen anwesend und haben die Gelegenheit, Fragen zu stellen.

Schließlich gibt es für alle Lehrlinge im dritten Lehrjahr die Option, eine Woche beim deutschen Mutterkonzern zu verbringen und dort zu sehen, wie die verwendeten Materialien produziert werden und welche Karrieremöglichkeiten es im Konzern gibt.

### **Früher Kontakt zu KundInnen und PatientInnen**

Im Zuge der frühen Einbindung in die Praxis haben die Lehrlinge auch sehr früh KundInnenkontakt. Die hergestellten Prothesen werden in der Regel von KundInnen für deren PatientInnen bestellt. Damit diese KundInnen die Produkte an PatientInnen verkaufen dürfen, benötigen sie eine Zertifizierung, die im Rahmen von Seminaren beim gegenständlichen Unternehmen erworben wird. Die Lehrlinge nehmen zunächst passiv an diesen Seminaren teil und erwerben so zusätzliche Kenntnisse über die von ihnen hergestellten Produkte und deren Anwendung. Sie haben auch von Anfang an direkten PatientInnenkontakt und sind dabei, wenn Prothesen angepasst und den TrägerInnen erklärt werden.

### **Bedeutsamkeit, Nutzen und Sinn der eigenen Tätigkeit**

Durch die Teilnahme an den Schulungen und den direkten KundInnenkontakt wird den Lehrlingen sehr früh die Bedeutsamkeit ihrer Tätigkeit bewusst. Dazu trägt bei, dass sie nicht an Übungsstücken lernen, sondern von Anfang an in die Erzeugung von danach genutzten Produkten einbezogen werden. Die ersten von den Lehrlingen hergestellten Prothesen werden zwar nicht von PatientInnen verwendet, aber als Musterprothesen bei Schulungen eingesetzt.

*„(...) wir haben eine eigene Schulungsabteilung, die national und international die Kunden schult, unter anderem auch die Kollegen schult – da gibt es immer Bedarf an Musterprothesen. Wenn die Musterprothese jetzt nicht so ist, wie sie sein soll, dann ist es auch nicht*

*schlimm. das ist nicht etwas, das man dann nimmt und weg wirft, sondern es wird dann in die Abteilung weiter gegeben, und die brauchen diese Teile, die wir da produzieren. (...) Und der Lehrling findet dann halt irgendwann in der Zukunft seine Produkte, die er gemacht hat, in einer Schulung, an der er teilnimmt, wieder. Das ist dann auch so ein Aha-Erlebnis.“ (FB5/Ausbildner/S.5f)*

Ein wichtiges Ziel der Ausbildung im ersten Lehrjahr ist, die Lehrlinge so früh wie möglich in die Erzeugung von Produkten für PatientInnen einzubinden.

*„(...) im Großen und Ganzen schauen wir schon, dass die Lehrlinge so früh als möglich ins Produktive umsteigen, und dann letztendlich an dem Patienten das sehen, was sie gemacht haben. (...) wir nehmen die Lehrlinge so früh als möglich mit zu Kunden und zu Patienten, die ins Haus kommen, wenn sie was gemacht haben, wenn das nicht passt, warum das so ist und wie man das ändert. Das ist auch wichtig, weil ich habe nichts davon, wenn ich das probiere und sage, das und das passt nicht, und ich erkläre nicht, warum das nicht passt und wie man das ändert, um zum richtigen Ergebnis zu kommen. Das ist aber nichts Schlimmes, wenn das passiert, das passiert mir genau so. Wir arbeiten am lebenden Objekt und das kann sich immer verändern, es kann sein, dass eine Ausgangssituation am Montag A ist und ich hab am Donnerstag B, das ist halt bei uns so.“ (FB5/Ausbildner/S.6)*

Der direkte Kontakt zu den PatientInnen und das Gefühl, ein sinnvolles Ganzes mit direktem Nutzen herzustellen, wirken maßgeblich auf die Motivation der Jugendlichen:

*„Mein bestes oder coolstes Erfolgserlebnis war, als ich meine erste PatientInnenversorgung gemacht hab und die dann auch gleich gepasst hat.“ (FB5/Lehrlinge/S.2).*

Der Stolz auf das fertige Produkt und das Gefühl, durch die eigene Arbeit Menschen helfen zu können, machen für die befragten Lehrlinge einen wesentlichen Teil ihrer Arbeitsmotivation aus.

*„Und auch – das ist halt generell bei diesem Berufsbild –, dass ich mir denken kann, wenn ich nachhaus geh: cool, hab ich schon wieder jemanden geholfen heut. Einem, dem es nicht so gut geht. Das war zum Beispiel einer der Schwerpunkte, warum ich diesen Beruf gewählt hab, weil ich wollt unbedingt einen sozialen Beruf haben.“ (FB5/Ausbildner/S.6)*

### **Vertrauen und Anerkennung / sich als Teil des Teams fühlen**

Die Aussagen der Lehrlinge im Interview lassen erkennen, dass die Übertragung von Arbeitsbereichen zur selbstständigen Durchführung als Vertrauen des Unternehmens in das eigene Können gesehen und damit als Zeichen gewertet wird, als wichtiges Mitglied des Teams angesehen zu werden:

*„Dass die Arbeit dem Lehrling übergeben wird, und er soll es dann selber machen, das hat schon mit Vertrauen zu tun, und dann ist er auch als vollwertiges Mitglied angesehen.“ (FB5/Lehrlinge/S.4).*

### **Lob, Anerkennung und finanzielle Anreize**

Für gute Leistungen im Betrieb und in der Berufsschule gibt es Prämien, deren Höhe von der Beurteilung durch den Ausbilder und den Zeugnissen abhängt.

*„Wir haben für das Jahreszeugnis ein Prämiensystem, das sich auf die Berufsschulnoten und auch auf die Mitarbeit, die Leistungen im Unternehmen bezieht.“ (FB5/Vertreterin der Personalabteilung/S.8)*

Mit dem Ausbilder besprochen werden auch die Halbjahreszeugnisse. Je nach schulischem Erfolg gibt es dann die Aufforderung zur Verbesserung oder Lob für gute Leistungen. Generell misst der interviewte Ausbilder Lob eine wichtige Rolle bei:

*„Lob ist auch genau so wichtig wie Kritik. Man muss Kritik einstecken können, aber wenn es angebracht ist, gehört natürlich auch gelobt, dass die Lehrlinge wissen, das hab ich jetzt gut gemacht. (...) Wenn er eine Aufgabe gut erledigt, sage ich: ‚(...) das hast du wirklich super gemacht, einmalig, Klasse!‘ Und da grinsen sie dann bis über beide Ohren, das gefällt ihnen halt.“ (FB5/Ausbildner/S.7).*

### **technische Ausstattung des Ausbildungsbetriebs**

Die Aussagen der Lehrlinge lassen zudem erkennen, dass die technische Ausstattung des ausbildenden Betriebs – vor allem über den Vergleich mit anderen bekannten Betrieben – eine weitere Quelle für Motivation darstellen kann:

*„(...) ich würd sagen, 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)*

### **Verbleib im Betrieb / Spezialisierung, berufliche Weiterentwicklung / Aufstiegsmöglichkeiten**

Den Lehrlingen wird in Aussicht gestellt, nach Abschluss der Ausbildung im Betrieb weiterbeschäftigt zu werden und sich zu spezialisieren. Als FacharbeiterInnen werden sie etwa beim Ablegen der Meisterprüfung unterstützt, können Zertifizierungen auf Produkte des Unternehmens erwerben und haben die Möglichkeit, sich im Konzern weiterzuentwickeln.

*„Es stehen im Unternehmen alle Türen offen. Es gibt auch sehr viele, zumindest in Deutschland, die nachher dann noch studieren. Da gibt es eine eigene Universität in Gießen, wo man Orthopädietechnik studieren kann, und die wechseln dann oft ins Produktmanagement.“ (FB5/Ausbildner/S.7)*

*„Wir können uns dann später spezialisieren – Orthetik, Prothetik. Wir haben ja auch verschiedene Standorte auf der Welt. Da müsst man sich dann bewerben und schauen, dass man dort hinkommt, wenn einen was interessiert. Die Möglichkeit ist da. Ob es dann wirklich so ist, weiß man jetzt noch nicht. Aber der Gedanke daran, der motiviert schon.“ (FB5/Lehrlinge/S.7)*