

Fallbeispiel 7: UnitCargo Speditionsges.m.b.H., Wien 12²⁶

Branche/Fachbereich:	Transport und Lager – Spedition
ausgebildete/r Lehrberuf/e:	Speditionskaufmann/-frau (Lehrzeit: 3 Jahre)
Anzahl der Beschäftigten: davon Lehrlinge:	20 3
Lehrlingsausbildung seit: ausgebildete Lehrlinge:	2004 6
Auszeichnungen:	„Vorbildlicher Lehrbetrieb“ (TRIO Award 2010) / Fit for Future 2011 – unter den Top Ten-Lehrbetrieben der Kategorie bis 19 MitarbeiterInnen / DiversCity Preis 2010
Besonderheiten der Lehrlingsausbildung:	starkes Investitionsmotiv / Diversity-Schwerpunkt / Ausbildung nach Rotationssystem, auf Basis des formalisierten Aus- und Weiterbildungsschwerpunkts des Unternehmens („UnitCargo Akademie“) / Einbindung in Zielvereinbarungs- und Feedbackprozesse („MitarbeiterInnengespräche“, internes „Claim Management“, „360°-Feedback“, etc.) sowie Anreizsystem („Teambonus“) / zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen, Maßnahmen zur Persönlichkeitsbildung / Unterstützung bei LAP-Vorbereitung

Tätigkeitsbereich des Unternehmens

UnitCargo ist ein auf LKW-Komplett-Ladungen spezialisiertes Speditionsunternehmen, das 2004 gegründet wurde. Über die Wiener Zentrale und über Niederlassungen in der Slowakei, Bulgarien und der Türkei werden Transporte in und aus insgesamt 40 Ländern abgewickelt. Die Schwerpunkte liegen dabei auf dem EU-Raum (inklusive Norwegen und der Schweiz), dem Nahen Osten und der Türkei sowie dem Balkan-Raum. Das Unternehmen verfügt über eine EMAS- und eine ISO-Zertifizierung und ist als lernendes Unternehmen unter Einbeziehung aller MitarbeiterInnen um Qualitätsentwicklung bemüht.

Geschichte der Lehrausbildung

Die mit der Gründung 2004 begonnene Lehrlingsausbildung des Speditionsunternehmens wurde 2010 „für seinen Einsatz für Jugendliche mit Migrationshintergrund und die guten Abschlusszeugnisse der Lehrlinge“²⁷ mit dem TRIO Award ausgezeichnet. Im Folgejahr platzierte sich das Unternehmen unter den Top Ten-Lehrbetrieben Österreichs (Kategorie bis 19 MitarbeiterInnen) im Rahmen des Staatspreises „Fit for Future“. Der Geschäftsführer, der auch als Prüfer bzw. Vorsitzender der Prüfungskommission fungiert, ist hauptverantwortlich für die Lehrlingsausbildung.

Lehrlingssuche und -auswahl

Offene Lehrstellen werden lediglich auf der Unternehmenshomepage ausgeschrieben. Die Auswahl der Lehrlinge aus etwa 20-25 Bewerbungen pro Jahr erfolgt auf Basis von Interviews und den Erfahrungen im Rahmen von Schnuppertagen, wobei

²⁶ Für dieses Fallbeispiel wurden der Geschäftsführer und Ausbildungsverantwortliche, ein Lehrling im 1. Lehrjahr und ein ehemaliger Lehrling (Lehrabschlussprüfung 2011) im Rahmen eines Einzel- und eines Gruppeninterviews befragt.

²⁷ <http://regionaut.meinbezirk.at/wien-01-innere-stadt/importiert/triumph-mit-trio-d20276.html>

die Aufnahme nicht nach vorgegebenen Plätzen erfolgt, sondern nach der individuellen Eignung der KandidatInnen.

„(...) es ist gar nicht so, dass wir sagen, wir wollen heuer zwei, drei Lehrlinge, sondern wir wollen gute Lehrlinge. Wir haben zum Beispiel voriges Jahr keinen Lehrling aufgenommen, weil man demjenigen auch nichts Gutes tut, wenn man ihn aufnimmt und dann hat er einen Beruf, den er vielleicht gar nicht will. (...) Wir haben einen Fragenkatalog, den wir uns zurechtgelegt haben. Dann gibt es einmal zwei Interviews mit mir und mit meiner Prokuristin, also männlich, weibliches Interview und zwei Ansichten über denjenigen – wir beraten uns dann. Und dann holen wir die guten Kandidaten auf einen Schnuppertag zwei, drei Tage rein, dass der sich hier ein bissl orientiert, selbst auch sieht. Die meisten sind natürlich begeistert, weil da ist Action, da ist viel zu tun. Und dann muss man entscheiden, das ist dann schon eine Erfahrungssache.“ (FB7/Geschäftsführer/S.3)

Die Schnuppertage werden so gestaltet, dass die BewerberInnen einen umfassenden und der Realität entsprechenden Eindruck über die Tätigkeitsbereiche des zu erlernenden Berufs erhalten:

„Beim Schnuppern durfte ich auch bei vielen verschiedenen Plätzen sitzen, bei einer Disponentin, beim Marketing, bei Buchhaltung, damit ich verschiedene Tätigkeiten sehen kann und von allem was mitnehmen kann. Und ich glaube auch nicht, dass das bei einer größeren Firma geht.“ (FB7/Lehrlinge/S.2)

Diversity-Schwerpunkt

Die Lehrlinge und MitarbeiterInnen des Speditionsunternehmens stammen aus unterschiedlichen Ländern und sprechen verschiedene Sprachen. Das wird für den Kontakt mit internationalen Partnern bewusst als Stärke gesehen. Für diese Vielfalt wurde UnitCargo von der WK Wien 2010 mit dem DiversCity Preis ausgezeichnet.

„Unser höchstes Gut sind ja die Mitarbeiter (...). Wir sind ja Spediteure und haben keine eigenen LKWs, das heißt, wir sind die, die vom Kunden die Ware mit einem Frachtpartner transportieren, wir beauftragen den Frachtpartner, die Ware des Kunden von A nach B zu führen. Dazu brauchen wir aber Spitzenmitarbeiter, die all diese Werte kennen und genau darüber Bescheid wissen, was UnitCargo will. Und die die Sprache des Frachtpartners und auch des Kunden sprechen, weil ein Schwede spricht meistens Englisch, ein Italiener Italienisch oder sehr schlecht Englisch. Also man braucht auch ein diverses Team, das diese ganzen Sachen beherrscht.“ (FB7/Geschäftsführer/S.2)

„Da ich aus Bosnien komme, wurde ich gleich am Anfang in die Balkan- und EU-Abteilung rübergeschickt und hab von dort an gelernt. Jetzt mach ich noch immer dieselbe Arbeit und habe schon sehr viele Erfolge gehabt. Ich habe natürlich andere Tätigkeiten zuerst gemacht, Ablage und so und wie man halt Kontakte aufbaut mit sämtlichen Partnern. Und bis heute mache ich also diese Balkan-Disposition und seitdem habe ich immer Erfolge und immer Freude damit gehabt. Das ist super einfach. Ich habe meine Wurzeln im Balkanraum und hab mir gedacht, das passt gut.“ (FB7/Lehrlinge/S.1)

Schwerpunkt Aus- und Weiterbildung

Seit 2006 gibt es die „UnitCargo Akademie“, die das Produkt einer intensiven Auseinandersetzung darstellt und die Basis für eine formalisierte Aus- und Weiterbildung aller im Unternehmen beschäftigten MitarbeiterInnen bedeutet. Die Einschulung neuer MitarbeiterInnen und die Weiterbildung des bestehenden Personals folgen einem vorgegebenen Ausbildungsplan. Ziel des Ausbildungsplans ist neben der Höherqualifizierung der MitarbeiterInnen auch eine Verringerung der Fluktuation im Betrieb.

„(...) es gibt in Österreich keine Ausbildung, die einen Spediteur eigentlich wirklich ausbildet. Es gibt die Speditionskaufmannslehre, die ist aber sehr allgemein, und deswegen müssen wir diese Aufgabe selber übernehmen.“ (FB7/Geschäftsführer/S.2)

Neue MitarbeiterInnen können im ersten halben Jahr das Unternehmen besser kennenlernen und sich einarbeiten, bevor sie Verantwortung für eigene Aufgaben

übernehmen. Die Lehrlinge werden in diesem Zusammenhang genauso wie andere MitarbeiterInnen behandelt. Auch sie sollen früh eigenständig erste Aufgaben und Verantwortung übernehmen, jedoch dabei nicht überfordert werden.

„Wenn ich das Gefühl habe, dass ich schon etwas selbstständig kann, dann muss ich das noch ein paar Male unter Aufsicht unter Beweis stellen, bevor ich es wirklich allein machen darf. Da können sonst viele Fehler passieren, und das wär nicht so gscheit. Da muss sich schon eine Person hinsetzen und mitschauen. Und erst nachher fängt man an, alleine zu arbeiten. Überforderung hat es nie gegeben. Wenn man Stress hatte, konnte man den Kollegen fragen.“ (FB7/Lehrlinge/S.4)

Zu Lehrbeginn nehmen die Lehrlinge wie andere neue MitarbeiterInnen auch an einem Einstiegsworkshop teil, den der Geschäftsführer selbst leitet.

„Beim Workshop waren noch zwei andere Mitarbeiterinnen, die neu sind, und der Chef hat uns viel erklärt, zum Beispiel die unterschiedlichen LKW-Arten. Wir haben klein angefangen, es war interessant und es war nicht zu viel auf einmal.“ (FB7/Lehrlinge/S.2)

Zudem nehmen die Lehrlinge im Lauf ihrer Ausbildung an Workshops teil, die im Rahmen der UnitCargo Akademie durchgeführt werden. Hierzu gehören von der Geschäftsführung abgehaltene Workshops über die Werte des Unternehmens ebenso wie Angebote externer TrainerInnen zu den Themen „Verkaufsgespräch“ oder „Telefonieren mit dem Kunden“. Der Geschäftsführung zufolge hat die Implementierung der UnitCargo Akademie zu einer deutlich verringerten Fluktuation und zu merklich gesteigerter Motivation im Betrieb geführt.

Das Unternehmen organisiert darüber hinaus Abendkurse, in denen die Lehrlinge die Möglichkeit haben, ihre Sprachkenntnisse zu verbessern.

„Die Kurse werden von der Firma organisiert, normale Abendkurse halt. Auch für die Lehrlinge. Das ist für mich eine Weiterbildung gewesen, weil ich auch für Skandinavien einspringen können muss, falls der Kollege auf Urlaub ist. Damit ich halt Bescheid weiß, wie was abläuft.“ (FB7/Lehrlinge/S.2)

Starkes Investitionsmotiv

Das Motiv für die Lehrlingsausbildung liegt vor allem darin, umfassend und den Bedarfen des Unternehmens entsprechend qualifizierte MitarbeiterInnen heranzubilden.

„Der Nutzen ist, dass er das Unternehmen von der Pike auf kennt: vom Akteneinordnen bis wirklich dann, wenn die Rechnung rausschießt zum Kunden, also alle Arbeitsprozesse von Anfang bis Ende. Und da ist der Lehrling wirklich in einer glücklichen Lage, dass er, unter Anführungszeichen ‚die Zeit hat‘, das zu lernen. Drei Jahre Zeit, das komplette Unternehmen kennen zu lernen. Mit einem Mitarbeiter, der fix anfängt, als Profi, der hat nicht die Zeit, der muss sofort produzieren. Bei einem Lehrling haben wir die Geduld, dass er da einfach lernt. Und das ist auch sein Glück.“ (FB7/Geschäftsführer/S.3f)

Die Lehrlinge haben die Perspektive, nach Abschluss der Lehre im Unternehmen weiter beschäftigt zu werden, was sich positiv auf die Leistungsbereitschaft auswirkt. Dazu ein weiblicher Lehrling im ersten Lehrjahr bezugnehmend auf ihren Kollegen, der seine Lehre im Juni 2011 abgeschlossen hat und vom Unternehmen übernommen wurde:

„Wenn ich seh, dass er hier gelernt hat und jetzt hier arbeiten kann, dann glaube ich schon, dass man sich bemühen sollte. Das ist auch eine Motivation, dass man nach der Lehre eine Arbeit hat, weil man sich ja auch dran gewöhnt an diese Arbeit in den drei Jahren.“ (FB7/Lehrlinge/S.3)

Ausbildung nach dem Rotationsprinzip

Um die Lehrlinge auf ihre spätere Tätigkeit bestmöglich vorzubereiten, wechseln diese halbjährlich in verschiedene Bereiche des Unternehmens und sind dort jeweils einem/einer MentorIn zugeteilt, der/die die Jugendlichen nach den Vorga-

ben der Geschäftsführung ausgebildet. Dabei bekommen die Lehrlinge sehr früh eigene Aufgaben übertragen und übernehmen rasch Verantwortung.

„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)

So werden sie schon zu Beginn entsprechend ihrer eigenen Stärken und Fähigkeiten zu unterstützenden Aufgaben herangezogen. Wenn bspw. ein Lehrling als einziger im Unternehmen die Sprache eines Kunden spricht, dann wird er/sie bei Telefongesprächen hinzugezogen und bekommt so schon früh eine ExpertInnenrolle im Unternehmen.

Neben der Abwechslung in der Ausbildung und dem frühen KundInnenkontakt werden gerade dieses entgegengebrachte Vertrauen und die Ermächtigung zu selbständigem Handeln von den befragten Lehrlingen durchwegs positiv erlebt:

„Es kommt drauf an, was, aber ich kann und darf auch jetzt im ersten Jahr schon Sachen selbstständig und allein machen. Mit der Software wurde mir schon einiges erklärt und da kenne ich mich jetzt schon aus. Das ist auch motivierend, wenn ich das dann selbstständig machen kann.“ (FB7/Lehrlinge/S.4)

Einbindung in Zielvereinbarungs- und Feedbackprozesse sowie Anreizsystem

Um den Lernfortschritt und die Weiterentwicklung der Lehrlinge zu unterstützen, sind diese in dieselben Zielvereinbarungs- und Feedbackprozesse eingebunden, die auch für die anderen MitarbeiterInnen zur Anwendung kommen. Bei der jährlichen Zielvereinbarung werden die Ziele des Vorjahrs evaluiert, Stärken und Schwächen analysiert und neue Ziele für das kommende Jahr vereinbart.

„Die jährliche Zielvereinbarung besteht aus einer Rückschau über das Vorjahr: Welche Ziele wurden erreicht, welche nicht? Dann gibt es als zweiten Teil eine Analyse: Warum wurde das nicht erreicht oder was ist super gegangen? Und dann gibt es den dritten Bereich, das ist die Beurteilung der drei Säulen, also der Werte: Wie liegt er in der Kommunikation? – seine Einschätzung, Einschätzung Management –, dann eine Zielvorgabe. Und der letzte Teil (...), meistens in Zahlen gemessen: (...) Welche Aufgaben hat er im nächsten Jahr, was ist zu erreichen, welche Schritte muss er machen?“ (FB7/Geschäftsführer/S.8)

„Das motiviert einen schon. Am Ende des Jahres holt man den Zettel heraus, was man besprochen hat, und geht am Anfang des Jahres die Ziele durch, die man erreicht hat und ist halt froh darüber. Die anderen, die man nicht erreicht hat, die werden halt wieder für das nächste Jahr besser aufgebaut. Da haben wir eine Rück- und eine Vorschau und eine Analyse und was eben fürs neue Jahr geplant ist. Und das ist motivierend und ist eine Zielsetzung.“ (FB7/Lehrlinge/S.4)

Neben diesen „MitarbeiterInnengesprächen“ sind die Lehrlinge auch in ein quartalsweise durchgeführtes „360°-Feedback“ eingebunden, das an die jährliche Ausschüttung eines Teambonusses gekoppelt ist, an dem die Lehrlinge teilhaben. Im Rahmen dieses Feedback-Prozesses wird die Leistung aller MitarbeiterInnen am Ende jedes Quartals in einem standardisierten Verfahren durch die KollegInnen, das Management und anhand von quantitativen Ergebnissen evaluiert. Die Ergebnisse dieser Evaluation wirken sich dann auf die Höhe des ausgeschütteten Bonusses aus.

Umgang mit Fehlern, Raum für Fragen

Der Umgang mit Fehlern ist ähnlich standardisiert. Mit einem internen Claim Management System wurde ein möglichst objektiver Zugang implementiert. Fehler werden so protokolliert und bei Bedarf besprochen. Kommt derselbe Fehler wiederholt vor, wird der/die betreffende MitarbeiterIn im entsprechenden Bereich nachgeschult. Um Fehler von vornherein zu vermeiden, besteht – wie von der Geschäftsführung, aber auch den befragten Lehrlingen betont wird – gerade für

die Lehrlinge immer die Möglichkeit, wenn nötig auch mehrmals, bei KollegInnen oder dem Geschäftsführer nachzufragen.

„Ich darf jeden fragen. Aber meistens frage ich die gleichen drei Mitarbeiter, weil ich gerade einen bestimmten Bereich mache. Es wurde mir auch schon von Anfang an gesagt, dass ich jeden Mitarbeiter fragen darf, falls ich eine Frage habe.“ (FB7/Lehrlinge/S.3)

„Auch haben alle viel Geduld. Und es wird langsam erklärt, nicht so ganz schnell, dass man kaum was mitbekommt. Man kann auch öfters fragen. Ich frage momentan öfters die Buchhalterin. Sie erklärt mir alles öfters und sie sagt mir auch, dass ich lieber fragen soll, falls ich was mache, damit ich keine Fehler mache.“ (FB7/Lehrlinge/S.6)

Dasselbe gilt für Fragen den Berufsschulstoff betreffend. Die Lehrlinge geben an, mit diesen Fragen lieber zu ihren KollegInnen oder ihrem Chef zu gehen als zu den LehrerInnen in der Berufsschule.

„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. (...) Weil der Lehrer einfach nicht hilfsbereit und freundlich ist (...).“ (FB7/Lehrlinge/S.5)

Unterstützung bei der Vorbereitung zur Lehrabschlussprüfung

Die Lehrlinge erfahren bei der Vorbereitung auf die Lehrabschlussprüfung grundlegende Unterstützung durch die Geschäftsführung, die hohen Wert auf ein gutes Abschneiden der Auszubildenden legt. Der Geschäftsführer stellt den Lehrlingen einen Fragenkatalog für die Vorbereitung zur Verfügung, anhand dessen abschließend die Prüfung gemeinsam geprobt wird. Die Fragen werden einzeln durchbesprochen, Feedback wird zu jenen Bereichen gegeben, in denen sich die Lehrlinge noch besser vorbereiten müssen. Die Jugendlichen schätzen diese Unterstützung; insbesondere werden Zeit und Aufmerksamkeit, die der Geschäftsführer den Jugendlichen in diesem Zusammenhang widmet, als motivierend empfunden.

„(...) zum Beispiel hat der letzte Lehrling von mir einen Fragenkatalog bekommen und nachher dann die Beurteilung, eine Vorprüfung sozusagen. Ich hab ihm dann schon gesagt: ‚Da und da haben Sie Mängel, da müssen Sie noch intensiv lernen.‘ Weil wir wollen schon, dass unsere Mitarbeiter bei der Lehrabschlussprüfung auch glänzen.“ (FB7/Geschäftsführer/S.7)

„Für mich war das schon besonders. Dass er sich Zeit für mich nimmt, dass wir das alles durchgehen, damit ich es auch schaffe.“ (FB7/Lehrlinge/S.3)

Positives Lern- und Arbeitsklima, respektvoller und gleichwertiger Umgang

Nach den Aussagen der Lehrlinge und des Geschäftsführers herrscht im Unternehmen ein gutes Lern- und Arbeitsklima vor. Der Umgang miteinander erfolgt respektvoll, MitarbeiterInnen und Lehrlinge werden gleichwertig behandelt.

„Bei uns ist es oft schon lustig. Es gibt schon Mitarbeiter, die einem gute Laune machen. Mit manchen verstehe ich mich besser, mit anderen ein bisschen weniger. Das Arbeitsklima ist ganz wichtig und hier ist es sehr gut.“ (FB7/Lehrlinge/S.5)

„(...) das gilt für alle, auch für die Lehrlinge, die werden genau so wie jeder andere Mitarbeiter behandelt. Bei uns gibt es keine Abstufung, Mitarbeiter und Lehrling, alle haben den gleichen Stellenwert. Auch vom Respekt her und in allen unseren Wertetabellen.“ (FB7/Geschäftsführer/S.1)

Ehemalige Lehrlinge als umfassend einsetzbare MitarbeiterInnen und Stütze des Unternehmens

Infolge der frühen Integration in alle Abläufe des Unternehmens, der lernfördernden Arbeitsatmosphäre sowie der generell qualitativ hochwertigen Ausbildung der Lehrlinge verfügt das Unternehmen in weiterer Folge gemäß den Erfahrungen des interviewten Geschäftsführers über umfassend einsetzbare MitarbeiterInnen, die

nicht zuletzt auch aufgrund einer intensiven Bindung zu bestimmten KundInnen eine Stütze des Unternehmens darstellen.

„Das ist dann ein Mitarbeiter, der alle Prozesse kennt, der dann zum Schluss das Unternehmen besser kennt als ich, weil er schon alles aktiv gemacht hat. Die haben dann auch ein so breites Spektrum, die können dann, wenn es sein muss, zum Beispiel auch in die Fakturierung springen, um dort auszuhelfen. Und der Lehrling – da haben wir wirklich gute Erfahrungen –, wenn der dann ausgebildet ist, und er ist ein Talent und hat auch den Willen, da weiterzumachen, ist das ein Mitarbeiter, der wirklich zur Stabilität unseres Unternehmens beiträgt. (...) Es nützt uns nichts, wenn wir Topkunden haben, aber keine guten Mitarbeiter. Der Kunde wird nicht lange zufrieden sein, genau so der Frächter. (...) Wir haben zum Beispiel einen Partner in Deutschland, der unseren Lehrling schon von Anfang an kennt. Der hat schon so eine persönliche Bindung an unser Unternehmen und an ihn, dass er sagt: ‚(...) mich rufen Konkurrenten an, aber ich will gar nicht mit denen arbeiten‘, weil das Verhältnis schon fast familiär ist. Und das ist unser Asset, das wir bewusst und intensiv ausspielen. (FB7/Geschäftsführer/S.4)

Für den Lehrling bedeutete dieser von der Geschäftsführung bewusst früh forcierte KundInnenkontakt zudem eine unmittelbare Quelle von Motivation:

„Ich habe während der Lehrzeit Kunden auch kennengelernt, das heißt ich bin mit dem Chef auf Dienstreise gegangen. Das freut auch immer, wenn man die Kunden zu Gesicht bekommt und kennen lernt, und mich der Chef auch mitgenommen hat. Weil wir haben auf der Reise auch einiges besprechen können und für die Zukunft planen können. Das hat mir gut getan. Mitgenommen werden und dann gegenüber vom Kunden sitzen. (FB7/Lehrlinge/S.5)