



Wissenstransfer

Julia Bock-Schappelwein, Agnes Kügler

Wissenschaftliche Assistenz: Marion Kogler,
Stefan Weingärtner

September 2024

Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung

Wissenstransfer

Julia Bock-Schappelwein, Agnes Kügler

September 2024

**Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung
Im Auftrag der Wirtschaftskammer Niederösterreich**

Begutachtung: Ulrike Huemer

Wissenschaftliche Assistenz: Marion Kogler, Stefan Weingärtner

Das WIFO untersuchte im Auftrag der Fachgruppe Metalltechnische Industrie der Wirtschaftskammer Niederösterreich "Good-Practice"-Ansätze, die die Mitgliedsbetriebe der Fachgruppe darin unterstützen sollen, die unmittelbare Kommunikation und die Wissensvermittlung zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen gelingen zu lassen. Hierfür wurde ein "breiter" Ansatz gewählt, der sowohl die unmittelbare Interaktion beleuchtet als auch die Einflussfaktoren auf Wissensvermittlung, Kommunikation und auf den "Matching"-Prozess.

2024/2/S/WIFO-Projektnummer: 23102

© 2024 Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung

Medieninhaber (Verleger), Hersteller: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung

1030 Wien, Arsenal, Objekt 20 • Tel. (43 1) 798 26 01 0 • <https://www.wifo.ac.at> • Verlags- und Herstellungsort: Wien

Kostenloser Download: <https://www.wifo.ac.at/publication/pid/53963380>

Inhalt

Executive Summary	IV
1. Einleitung	1
2. Methoden	3
3. Literaturüberblick	4
3.1 Rahmenbedingungen im Lehrbetrieb	4
3.2 Rolle der Ausbilder:innen	5
3.3 Kommunikation	8
4. Kennzahlen zur Lehrausbildung in Niederösterreich	10
5. Online-Befragung	12
5.1 Merkmale der rückmeldenden Unternehmen	13
5.2 Einschätzung der Zusammenarbeit	15
5.3 Kommunikation	16
5.4 Wertschätzung	16
5.5 Qualifizierungsangebote	17
5.6 Besondere Stärken der Lehrausbildung	17
5.7 Sonst noch erwähnenswert	19
6. Fokusgruppendifkussion	20
7. Expert:inneninterviews	23
8. Ergebnisse	24
8.1 (Direkte) Einflussfaktoren auf die Wissensvermittlung	26
8.1.1 Organisation der Lehre	26
8.1.2 Lehrmethoden	27
8.1.3 Technische Hilfsmittel	28
8.1.4 Schulisches Umfeld	29
8.1.5 Vorbildwirkung und Beziehungsaufbau	30
8.2 (Indirekte) Einflussfaktoren auf die innerbetriebliche Kommunikation	30
8.2.1 Wertschätzung und Identifikation mit dem Unternehmen	31
8.2.2 Kommunikationskanäle im Unternehmen	32
8.2.3 Die "Du-Kultur"	32
8.2.4 Klare und transparente Regeln	33
8.3 Einflussfaktoren auf den Matching-Prozess	34
8.3.1 Kommunikationskanäle nach Außen	34
8.3.2 Rekrutierungsstrategien	35
8.3.3 Die Rolle der Eltern	36

9. Fazit	37
10. Literaturhinweise	43
11. Anhang	45
11.1 Dokumentation der Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion	45
11.2 Fragebogen der Online-Befragung	46

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1	Leitfadengestützte Interviews	23
Übersicht 2	Matrix mit Good Practice-Beispielen: (direkte) Einflussfaktoren auf die Wissensvermittlung	40
Übersicht 4	Matrix mit Good-Practice-Beispielen: (indirekte) Einflussfaktoren auf die Kommunikation	41
Übersicht 5	Matrix mit Good-Practice-Beispielen: Einflussfaktoren auf den Matching-Prozess	42

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1	Herausforderungen für das Ausbildungspersonal	2
Abbildung 2	Untersuchungsdesign	4
Abbildung 3	Handlungskontexte der betrieblichen Ausbilder:innen	6
Abbildung 4	Kompetenzen des betrieblichen Ausbildungspersonals	8
Abbildung 5	Entwicklung der Lehrlingszahlen in Niederösterreich im Vergleich zu Gesamtösterreich	11
Abbildung 6	Entwicklung der Lehrlingszahlen in der Sparte Industrie in Niederösterreich	11
Abbildung 7	Eckdaten zur Online-Kurzumfrage	13
Abbildung 8	Merkmale der rückmeldenden Unternehmen	14
Abbildung 9	Einschätzung der Zusammenarbeit	15
Abbildung 10	Kommunikationselemente	16
Abbildung 11	Wertschätzung	17
Abbildung 12	Qualifizierungsangebote	17
Abbildung 13	Wortwolke zu den besonderen Stärken der Lehrausbildung in der Branche	19
Abbildung 14	Wortwolke zu noch erwähnenswerten Aspekten der Lehrausbildung	20
Abbildung 15	Themenbereiche aus der Fokusgruppendifkussion	22
Abbildung 16	Einflussfaktoren auf die betriebliche Ausbildung	25

Executive Summary

In der Lehrlingsausbildung nehmen die Ausbilder:innen am Lern- und Arbeitsort Unternehmen neben der Berufsschule eine zentrale Funktion ein. Sie sind maßgeblich für die Qualität der Ausbildung und die Zufriedenheit der Lehrlinge verantwortlich. Die betriebsinterne Wissensvermittlung ist entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens: Nicht nur werden Fachwissen und Fähigkeiten weitergegeben, sondern auch die Unternehmenskultur gefördert und die Bindung der Mitarbeiter:innen an das Unternehmen gestärkt.

Das WIFO hat im Auftrag der Fachgruppe Metalltechnische Industrie der Wirtschaftskammer Niederösterreich untersucht, wie die Wissensvermittlung zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen gelingen kann. Ziel war die Identifikation von Good-Practice-Ansätzen. Hierfür wurde ein "breiter" Ansatz gewählt, der sowohl die direkten Einflussfaktoren auf die Wissensvermittlung als auch die innerbetriebliche Kommunikation und den der Ausbildung vorgelagerten Matching-Prozess beleuchtet.

Das Untersuchungsdesign zeichnet sich durch einen Mix aus quantitativen und qualitativen Analysen zur Untersuchung der Fragestellung aus. Aufbauend auf einer Literaturanalyse und der Darstellung von Kennzahlen zur Lehrausbildung wurden eine Online-Befragung unter den Mitgliedern der Fachgruppe Metalltechnische Industrie der Wirtschaftskammer Niederösterreich, eine Fokusgruppendifkussion sowie eine Reihe von Expert:inneninterviews durchgeführt. Außerdem begleitete die Arbeitsgruppe "Wissensvermittlung" der Fachgruppe Metalltechnische Industrie der Wirtschaftskammer Niederösterreich das Forschungsvorhaben in einem partizipativen Ansatz.

Im Rahmen der Online-Befragung wurde ein erstes "Stimmungsbild" in den Unternehmen eingefangen. Vielfach wurde die Zusammenarbeit zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen als ausgesprochen positiv wahrgenommen. Diese Einschätzung reichte von gut bis sehr gut, wobei nur in seltenen Fällen eine mittelmäßige Bewertung abgegeben wurde. Als ein zentrales Element dieser erfolgreichen Zusammenarbeit wurden klare und verbindliche Regeln für die Kommunikation zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen gesehen. Als hilfreich angesehen wurde zudem die Unterstützung bei sprachlichen Schwierigkeiten. Regelmäßige Einzel- und Feedbackgespräche zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen wurden als ein weiteres Schlüsselement der erfolgreichen Zusammenarbeit genannt. Diese Gespräche bieten den Lehrlingen die Möglichkeit, ihre Fortschritte zu reflektieren, Herausforderungen zu besprechen und gezielte Unterstützung zu erhalten. Die von den Unternehmen wahrgenommene hohe Wertschätzung der Lehrlinge gegenüber ihrer Lehrausbildung und den Ausbilder:innen ist ein weiterer positiver Aspekt, der hervorgehoben wurde, ebenso die vorhandenen Qualifizierungsangebote.

In der vertiefenden Fokusgruppendifkussion wurde von den teilnehmenden Expert:innen die Einschätzung unterstrichen, dass die Wertschätzung und der Beziehungsaufbau zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen gut funktionieren. Eine gute Kommunikation und die Möglichkeit für Lehrlinge, bei der konkreten Arbeitsplatzwahl mitzuentscheiden, tragen ebenfalls zum Gelingen des Ausbildungsverlaufs bei. Anpassungsbedarf wurde bei der Bereitstellung moderner Online-Lernplattformen und bei Resilienzschulungen für Ausbilder:innen identifiziert. Zudem war es ein Anliegen der Teilnehmer:innen, darauf hinzuweisen, dass die öffentliche Wahrnehmung der Lehre verbessert werden müsse, um deren Chancen und Möglichkeiten stärker zu betonen und

mehr junge Menschen dafür zu gewinnen. Neben der direkten Kommunikation, der betrieblichen Ausbildungskultur und der Identifikation mit dem Unternehmen wurden auch das schulische Umfeld und der soziale Rahmen im Unternehmen (z. B. Teambuilding, Gesundheitsvorsorge, respektvoller Umgang) als relevante Aspekte hervorgehoben.

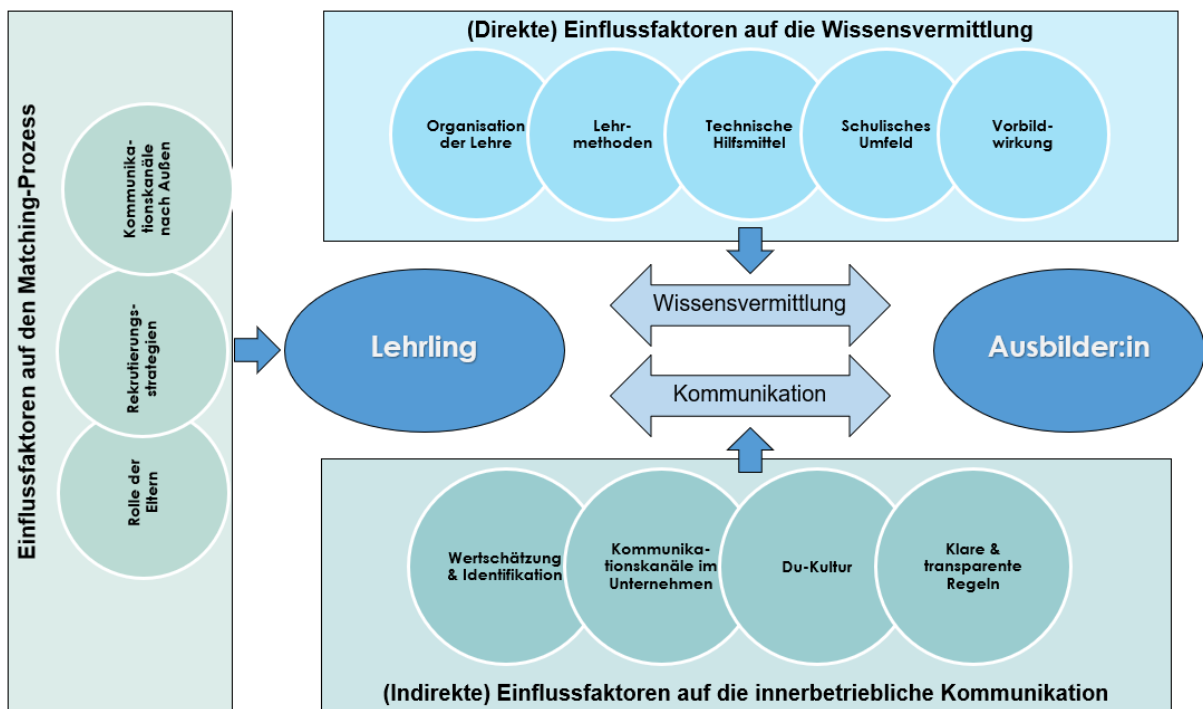
Die in der Fokusgruppendifkussion angesprochenen relevanten Dimensionen wurden in den Expert:inneninterviews entlang eines leitfadengestützten Interviews weiter konkretisiert. Gemeinsam mit den Erkenntnissen aus der Fokusgruppendifkussion wurden diese im Bericht entlang der drei Themenbereiche

- (direkte) Einflussfaktoren auf die Wissensvermittlung,
- (indirekte) Einflussfaktoren auf die innerbetriebliche Kommunikation und
- Einflussfaktoren auf den Matching-Prozess

strukturiert.

Die nachfolgende Abbildung stellt die Beziehung der verschiedenen Faktoren im Rahmen der betrieblichen Ausbildung schematisch dar. Im Mittelpunkt stehen Lehrlinge und Ausbilder:innen. Sie sind die beiden Hauptakteur:innen der Wissensvermittlung, wobei die direkte Kommunikation zwischen ihnen einen zentralen Stellenwert einnimmt.

Abbildung E 1: **Einflussfaktoren auf die betriebliche Ausbildung**



Q: WIFO.

(Direkte) Einflussfaktoren auf die Wissensvermittlung

Die Wissensvermittlung im Ausbildungsbetrieb wird durch verschiedene Einflussfaktoren wie etwa die Organisation der Lehre, die angewandten Lehrmethoden und die Vorbildwirkung der Ausbilder:innen unmittelbar beeinflusst. Aber auch die eingesetzten technischen Hilfsmittel und das schulische Umfeld sind von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Wissensvermittlung im Unternehmen.

Eine erfolgreiche Lehrausbildung beginnt den befragten Expert:innen zufolge mit einer strukturierten Eingangsphase, die Vertrauen schafft und durch klar vermittelte Ansprechpartner:innen im Unternehmen unterstützt wird. Lehrlinge benötigen stets eine konkrete Ansprechperson. Diese reduziert Unsicherheiten, fördert eine kontinuierliche Kommunikation und stärkt das Selbstvertrauen der Lehrlinge, indem sie ihnen bei Fragen und Problemen zur Seite steht. Dafür unerlässlich sind Empathie und der Aufbau einer guten Beziehung.

Mentoring-Systeme und regelmäßiges Feedback helfen den Lehrlingen, ihre Stärken zu erkennen und Lernziele zu erreichen. Durch regelmäßige Überprüfungen des Lernfortschritts können Ausbilder:innen frühzeitig reagieren, wenn Schwierigkeiten auftreten, und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um die Lehrlinge zu unterstützen.

Ausbildungsprogramme, die theoretisches Wissen und praktische Erfahrung unmittelbar miteinander verbinden, ermöglichen es den Lehrlingen, das Gelernte direkt in der Praxis anzuwenden und so ein tieferes Verständnis für ihre Aufgaben zu entwickeln. Selbständiges Arbeiten und projektorientiertes Lernen sind weitere zentrale Aspekte einer erfolgreichen Lehrlingsausbildung. Online-Lernplattformen und technische Hilfsmittel ermöglichen es den Lehrlingen, zeit- und ortsunabhängig auf Lernmaterialien zuzugreifen und sich mit anderen auszutauschen. Viele Unternehmen bieten zusätzliche Unterstützung bei schulischen Schwierigkeiten an, etwa in Form von Nachhilfe oder der Bereitstellung einer konkreten Ansprechperson im Unternehmen, an die sich Lehrlinge wenden können.

(Indirekte) Einflussfaktoren auf die innerbetriebliche Kommunikation

Die innerbetriebliche Ausgestaltung der Kommunikation, die indirekt auch die Interaktion zwischen Lehrling und Ausbilder:in determiniert, wird von verschiedenen Faktoren geprägt. Für die Lehrlingsausbildung sind die im Betrieb vermittelte Wertschätzung und die Identifikation der Lehrlinge mit dem Unternehmen maßgebliche Elemente. Dafür sind klare und transparente Verhaltensregeln am Arbeitsplatz (z. B. Nutzung von Smartphones, Einhaltung von Umgangsformen) sowie ein authentischer und respektvoller Umgang miteinander (Stichwort "Du-Kultur") entscheidend.

Die "Du-Kultur" in der betrieblichen Ausbildung kann die Kommunikation zwischen Lehrlingen und Ausbildern fördern. Dennoch erfordert sie eine sorgfältige Balance zwischen Nähe und Respekt, um professionelle Standards zu wahren und eine gesunde Lernumgebung zu gewährleisten.

Die Wertschätzung, die den Lehrlingen entgegengebracht wird, zeigt sich in der direkten Kommunikation und der Art und Weise, wie Lehrlinge in Unternehmensprozesse integriert werden. Indem sie aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, erfahren sie, dass ihre Meinung zählt und ihre Beiträge geschätzt werden. Dies stärkt ihr Selbstbewusstsein und ihre Bereitschaft,

Verantwortung zu übernehmen. Regelmäßige Besprechungen und Workshops ermöglichen es ihnen, sich aktiv in die Gestaltung von Prozessen und Strategien einzubringen. Moderne Kommunikationstools wie Instant Messaging, Intranet und spezielle Kollaborationsplattformen und auch analoge Informationskanäle wie Aushänge und Info-Tafeln erleichtern den Austausch von Informationen.

Einfluss auf den Matching-Prozess

Letztlich ist ein gutes Matching zwischen Unternehmen und Lehrling die Grundvoraussetzung für eine gelungene und erfolgreiche Ausbildung, weshalb auch dieser der unmittelbaren Wissensvermittlung vorgelagerte Aspekt zu berücksichtigen ist. Nur wenn das Matching passt, kann eine Ausbildung erfolgreich und zu beidseitiger Zufriedenheit abgeschlossen werden. Ein gelungenes Matching zwischen Lehrling und offener Lehrstelle wird aber schon vor dem eigentlichen Lehrantritt entschieden. Dafür mitentscheidend sind die Sichtbarkeit und Attraktivität der Lehrstelle sowie verschiedene Rekrutierungsstrategien bzw. Kontaktaufbau, der Einsatz unterschiedlicher Kommunikationskanäle nach Außen und das gezielte Einbeziehen der Eltern.

Die effektive Nutzung diverser Kommunikationskanäle, einschließlich sozialer Medien, spielt den Expert:innen zufolge daher eine entscheidende Rolle bei der Stärkung des Unternehmensimages und der Erhöhung seiner Attraktivität als Arbeitgeber.

Neben den digitalen Medien ist die aktive Einbindung von Schulen ein weiterer wichtiger Ansatz. Durch Kooperationen mit Schulen, etwa in Form von Projekttagen oder Präsentationen, können Unternehmen direkt mit Schüler:innen in Kontakt treten und ihnen die verschiedenen Karrieremöglichkeiten aufzeigen. Darüber hinaus können potenzielle Lehrlinge über Veranstaltungen, spezialisierte Informationskanäle, direktes Engagement von Lehrlingen, die ihre Lehrausbildung vorstellen (z. B. über Social-Media-Kanäle) und über Mundpropaganda erreicht werden.

Ein entscheidender Faktor bei der Gewinnung von Lehrlingen ist laut den Expert:innen die aktive Einbindung der Eltern. Da Eltern häufig als wichtige Entscheidungsträger:innen in der Berufswahl ihrer Kinder agieren, sollten sie frühzeitig in den Prozess einbezogen werden. Allerdings erfährt die Rolle der Eltern mit fortschreitender Dauer der Lehrlingsausbildung häufig eine Veränderung, weil die Jugendlichen selbständiger werden und sich die direkte Beteiligung der Eltern (wenn überhaupt) auf auftretende Probleme beschränkt.

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus Online-Befragung, Fokusgruppendifkussion und Expert:inneninterviews wurden konkrete Good-Practice-Ansätze identifiziert, damit die Wissensvermittlung, und darunter die direkte Kommunikation zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen gelingen kann. Diese werden nachfolgend in den drei Übersichten dargestellt.

Übersicht E 1: **Matrix mit Good Practice-Beispielen: (direkte) Einflussfaktoren auf die Wissensvermittlung**

Organisation der Lehre	Lehrmethoden	Technische Hilfsmittel	Schulisches Umfeld	Vorbildwirkung und Beziehungsaufbau
<ul style="list-style-type: none"> • Einstiegsphase <ul style="list-style-type: none"> • Schnuppertage • Kennenlernseminar • Welcome-Day • Welcome-Workshop: Vorstellung der wichtigsten Ansprechpersonen, eingepackt in ein Quiz • Direkter und unmittelbarer Austausch zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen zum Lernfortschritt <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Gespräche • Regelmäßiges Nachfragen • Lehrlinge animieren, Fragen zu stellen • Lehrlinge auffordern, gehörte Theorie mit eigenen Worten wiederzugeben • Mentoring-System • Feedbacksystem <ul style="list-style-type: none"> • Ausbilder:in beurteilt • Lehrling beurteilt; anonyme Befragung der Lehrlinge • Laufender Überblick über den Lernfortschritt <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Beurteilung (fachspezifisch und sozial, Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit) • Drei-Monats-Lehrplan mit Vorgaben/Überprüfung • Einschätzung des Lehrlings zum Lernfortschritt abfragen • Wochenbericht 	<ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbare Kombination Theorie- und Praxisunterricht <ul style="list-style-type: none"> • Learning by doing • Anschauungsmaterial für besseres Verständnis • Aufzeigen, wo das Gelernte konkret im Betrieb eingesetzt wird • Klare und konkrete Aufgaben • Selbständiges Arbeiten • Projektspezifisches Arbeiten • Präsentieren lernen • Einsatz von Kommunikationsmodulen <ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Kommunikationsfähigkeit der Lehrlinge 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungsvideos <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von Schulungsvideos mit praktischen Beispielen unterbrechen • Lernplattformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechperson im Unternehmen für die Berufsschule • (Laufender) Kontakt Austausch mit Berufsschule • Nachhilfe am Beginn/ während der Berufschulzeit • Sichtbarmachen von Lernerfolg <ul style="list-style-type: none"> • Prämien • Mitarbeiter:innenzeitung • Eltern-Lehrlinge-Abend • Anerkennung der Lernwilligkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Ansprechperson • Gespräche <ul style="list-style-type: none"> • Laufende Gespräche, vertrauliche Gespräche zulassen • Gespräche "auf Augenhöhe" • Beziehungsaufbau <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen aufbauen, miteinander reden/kommunizieren können • Teambuilding-Aktivitäten • "Zwischenmenschliches" muss stimmen • Lehrlinge führen • Werte vermitteln • Zutrauen • Respekt • Vorbildwirkung

Q: WIFO.

Übersicht E 2: **Matrix mit Good-Practice-Beispielen: (indirekte) Einflussfaktoren auf die Kommunikation**

Wertschätzung und Identifikation mit dem Unternehmen	Kommunikationskanäle im Unternehmen	Die "Du-Kultur"	Klare und transparente Regeln
<ul style="list-style-type: none">• Teambuilding-Aktivitäten• Einbindung der Lehrlinge in Entscheidungsprozesse<ul style="list-style-type: none">• Einigung auf Verhaltensregeln• Integration der Lehrlinge in den Unternehmensprozess<ul style="list-style-type: none">• Einbindung in Projekte• Präsentation der Arbeitsergebnisse vor Publikum (z. B. Eltern und Unternehmensleitung)• Dank an Belegschaft, die bei der Lehrausbildung unterstützt• Abfrage der Vorlieben und Interessen• Sichtbarmachen der Arbeit/Leistung der Lehrlinge<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiter:innenzeitung• Info-Screen• Weiterverwendung der Arbeit aus der Lehrwerkstätte in anderen Betriebseinheiten/für andere Kund:innen	<ul style="list-style-type: none">• Einsatz (moderner) Kommunikationstools<ul style="list-style-type: none">• Instant Messaging• Intranet• E-Mails• Digitaler Newsletter• Aushänge• Info-Tafeln, Info-Screens• Regelmäßige Besprechungen und Workshops	<ul style="list-style-type: none">• Unterschiedliche Ausprägungen der "Du-Kultur"<ul style="list-style-type: none">• Ausschließlich "Du" oder "Sie"• Mischformen• Bewusster und konsequenter Umgang mit Vor- und Nachteilen• Chancen und Herausforderungen<ul style="list-style-type: none">• Senkung hierarchischer Barrieren• Balance zwischen Nähe und Respekt• Distanz-, Respektlosigkeit• Sorgfältige Abwägung• Ständige Überwachung• Klare Kommunikationsrichtlinien, -trainings• Ausbilder:in ist Mentor:in und Autoritätsperson	<ul style="list-style-type: none">• Regeln im täglichen Umgang miteinander (Grüßen, Umgangston)• Formulierung schriftlicher Verhaltensregeln• "Handy-Agreement"

Q: WIFO.

Übersicht E 3: **Matrix mit Good-Practice-Beispielen: Einflussfaktoren auf den Matching-Prozess**

Kommunikationskanäle nach Außen	Rekrutierungsstrategien	Die Rolle der Eltern
<ul style="list-style-type: none">• Social Media Aktivitäten (Instagram, Youtube, TikTok)• Gestaltung der Inhalte durch die Lehrlinge• Vorstellung der Lehrberufe durch die Lehrlinge (Sichtbarkeit, jugendaffine Gestaltung)• Hervorstreichen der "Coolness-Faktoren" der Lehrausbildung• Nutzung von Printmedien• Einbindung in die Schulen• Durchführung von Vorträgen in den Schulen (durch Ausbilder:innen oder auch gemeinsam mit Lehrlingen)• Gestaltung des Werkunterrichts unter Mitwirkung des Unternehmens• Zurverfügungstellen von Lehrmaterialien (z. B. Werkzeug) für den Werkunterricht• Sichtbarkeit des Unternehmens bei regionalen Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none">• Formate• Lehrlingsmessen• Tage der offenen Lehrwerkstätte• Schnuppertage• Lehrlingswebsite mit Informationen, z. B. zu den Lehrberufen im Betrieb, Lehrzeitdauer, Entlohnung, Ort der Berufsschule• Direktes Engagement der Lehrlinge im (Be-)werbungsprozess• Eigenwerbung der Lehrlinge (z. B. mittels Videos)• Aktive Teilnahme der Lehrlinge an Schul- und Werksbesuchen• Mundpropaganda• Beteiligung an den berufspraktischen Tagen in den Polytechnischen Schulen• Schnupperlandkarte	<ul style="list-style-type: none">• Einbindung der Eltern vor Beginn der Lehrausbildung• Einladung zu Schnuppertagen oder Werksführungen• Nachmittagsveranstaltungen• Unterstützende und beobachtende Funktion während der Lehrlingsausbildung

Q: WIFO.

1. Einleitung

Die Ausbilder:innen am Lern- und Arbeitsort Unternehmen nehmen neben der Berufsschule eine zentrale Funktion bei der Lehrausbildung ein. Sie sind maßgeblich für die Qualität der Ausbildung und die Zufriedenheit der Lehrlinge verantwortlich. Die unmittelbare Ausbildungsfunktion kann entweder die lehrberechtigte Person selbst oder eine von ihr bestimmte Person übernehmen, vorausgesetzt sie verfügt über die entsprechende Ausbilderqualifikation¹⁾, die neben Fachwissen auch berufspädagogische Kompetenzen sowie rechtliche Kenntnisse umfasst²⁾. Im Jahr 2022 gab es in Österreich laut Lehrlingsstatistik der WKO rund 44.000 betriebliche Ausbilder:innen in 28.553 Lehrbetrieben³⁾ (Dornmayr, 2023, S. 41), die für rund 80% der Ausbildungszeit der 92.575 Lehrlinge⁴⁾ verantwortlich waren. In Niederösterreich waren laut Auskunft der WKO rund 9.000⁵⁾ Ausbilder:innen in 4.767 Lehrbetrieben (Dornmayr, 2023, S. 43) für 15.235⁶⁾ Lehrlinge verantwortlich.

Ungeachtet der zentralen Bedeutung der Ausbilder:innen in der Lehrausbildung gibt es allerdings wenige rezente Studien zu ihrer Situation im Ausbildungsbetrieb für Österreich, Deutschland oder die Schweiz (siehe beispielsweise rezent Dornmayr et al. (2019, 2022), Nicklich et al. (2022), Baumeler et al. (2018), Merkel et al. (2017)). Die Fragen, die in diesen Studien gestellt wurden, beziehen sich neben dem Einfluss der Digitalisierung u. a. auf die Arbeitsbedingungen und die Qualifizierung bzw. Professionalisierung der Ausbilder:innen. Aber auch die Veränderungen in ihrer Arbeit sowie deren Bedeutung für die Lehrlinge und aktuelle Herausforderungen in der Lehrausbildung stehen im Mittelpunkt. Dazu zählen etwa Herausforderungen rund um die Grundkompetenzen, die Lernmotivation, die Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit der Lehrlinge, rechtliche Rahmenbedingungen, zeitliche und finanzielle Ressourcen, Lehrabbrüche, Lehrlingsuche, der Rückgang an Bewerbungen, die Heterogenität der Lehrlinge (einschließlich Migrationshintergrund) und auch Diversity Management.

Fragen zum Gelingen der Wissensvermittlung im Betrieb und zur direkten Kommunikation zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen und den eingesetzten Instrumenten und Maßnahmen dafür wurden bislang nicht gestellt. Allerdings scheinen solche Fragen angesichts neuer und steigender Herausforderungen und Anforderungen virulent. Dazu zählen insbesondere die hohe Geschwindigkeit, mit der Technologien weiterentwickelt werden oder sich neue Technologien und Medien verbreiten oder auch Ausbildungsinhalte verändern und soziale

¹⁾ Die Ausbilderqualifikation wird im Rahmen einer Ausbilderprüfung oder eines erfolgreich absolvierten Ausbilderkurses erworben. Alternativ gibt es eine Reihe von Prüfungen, die gemäß Verordnung des Wirtschaftsministeriums die Ausbilderprüfung ersetzen (z. B. Abschlussprüfung an Werkmeisterschulen, Rechtsanwaltsprüfung, Ziviltechnikerprüfung). Siehe <https://www.wko.at/weiterbildung/ausbilder> (abgerufen am 16. 7. 2024).

²⁾ <https://www.wko.at/weiterbildung/ausbilder> (abgerufen am 16. 7. 2024).

³⁾ Lehrbetriebe, gezählt nach Spartenmitgliedschaften.

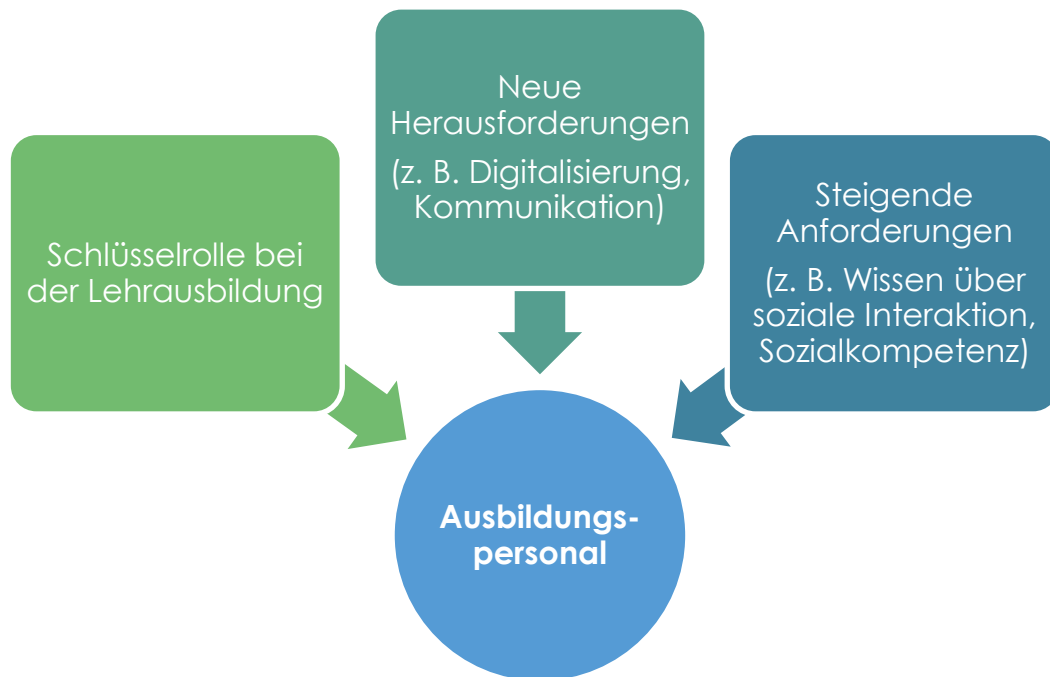
⁴⁾ Lehrlinge nach Sparten; 108.266 einschließlich Lehrlinge, die außerhalb des Wirtschaftskammerbereiches und in Ausbildungseinrichtungen nach dem Berufsausbildungsgesetz tätig sind.

⁵⁾ 8.887 aktive Ausbilder:innen; Stand Juli 2024.

⁶⁾ 17.311 einschließlich Lehrlinge, die außerhalb des Wirtschaftskammerbereiches und in Ausbildungseinrichtungen nach dem Berufsausbildungsgesetz tätig sind.

Kompetenzen gefragt sind. Dies betrifft sowohl die Rekrutierung als auch die Wissensvermittlung und die Organisation der Ausbildungsinhalte während der Ausbildungszeit. Aber auch die demografischen Rahmenbedingungen spielen zunehmend eine Rolle in der Lehrausbildung, da in den nächsten Jahren weniger junge Menschen neu in den Arbeitsmarkt eintreten werden (Abbildung 1).

Abbildung 1: **Herausforderungen für das Ausbildungspersonal**



Q: WIFO.

Die vorliegende Studie trägt zum Schließen dieser Lücke in der Forschungslandschaft bei. Im Zentrum steht die Frage, welche Maßnahmen und Instrumente dazu beitragen können, die Wissensvermittlung und die direkte Kommunikation zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen gelingen zu lassen. Hierfür wurde ein "breiter" Ansatz gewählt, der sowohl die unmittelbare Interaktion zwischen den beiden Akteur:innen beleuchtet als auch die mittelbaren und unmittelbaren Rahmenbedingungen, d. h. die (direkten) Einflussfaktoren auf die Wissensvermittlung, die (indirekten) Einflussfaktoren auf die innerbetriebliche Kommunikation sowie die Einflussfaktoren auf den vorgelagerten Rekrutierungs- bzw. Matching-Prozess. Dazu wurden die Mitgliedsbetriebe der Fachgruppe Metalltechnische Industrie in der Wirtschaftskammer Niederösterreich in unterschiedlichen Settings (Online-Befragung, Fokusgruppendifkussion, Expert:inneninterviews) befragt, um aus ihren Erfahrungen Good-Practice-Ansätze identifizieren zu können, die als Anhaltspunkte oder Ideengeber für andere Unternehmen dienen können.

Nachfolgend werden einleitend nach einer kurzen Methodenbeschreibung (Kapitel 2) in einem Literaturüberblick (Kapitel 3) Instrumente und Ansätze aufgezeigt, die Hinweise zu den zentralen Elementen der Interaktion zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen liefern, ehe ein

kurzer Überblick zu den Kennzahlen der Lehrausbildung in Niederösterreich erfolgt (Kapitel 4). Daran anschließend werden mithilfe unterschiedlicher Instrumentarien (Online-Befragung (Kapitel 5), Fokusgruppendifkussion (Kapitel 6), Expert:inneninterviews (Kapitel 7)) mögliche Good-Practice Ansätze für eine gelungene Wissensvermittlung und direkte Kommunikation konkretisiert. Die Erkenntnisse daraus werden abschließend kondensiert (Kapitel 8), mit dem Ziel, den Mitgliedsbetrieben der Fachgruppe Metalltechnische Industrie der Wirtschaftskammer Niederösterreich mögliche Good-Practice-Ansätze oder -Lösungen für eine gelingende Kommunikation und Wissensvermittlung zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen aufzuzeigen (Kapitel 9).

2. Methoden

In der vorliegenden Studie kommt ähnlich wie bei Bock-Schappelwein und Kügler (2022) oder Blank et al. (2022a) ein Mix aus quantitativen und qualitativen Analysen zur Untersuchung der Fragestellung zur Anwendung, um herauszufinden, welche Maßnahmen und Instrumente dazu beitragen können, die Wissensvermittlung und die direkte Kommunikation zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen gelingen zu lassen (Abbildung 2). Die Vorgehensweise erfolgte stufenweise.

In einem ersten Schritt wurde die Literatur zur Einbettung der Lehrausbildung im Betrieb, den damit verbundenen Rahmenbedingungen, der Rolle der Ausbilder:innen und zu den Herausforderungen in der Kommunikation mit Lehrlingen gesichtet. Zudem wurden die Kennzahlen zur Entwicklung der Lehrausbildung in Niederösterreich mit Fokus auf die Sparte Industrie skizziert.

Im Anschluss erlaubte eine kurze Online-Befragung ein erstes Stimmungsbild unter den Mitgliedsbetrieben zur Einschätzung der Zusammenarbeit zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen sowie zur Ausgestaltung der Interaktion zwischen ihnen. Das Befragungsdesign war so konzipiert, dass ein Ersteindruck zur Kommunikation und zur Wissensvermittlung zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen gewonnen werden konnte. Zudem diente die Online-Befragung dazu, den Kontakt zu Unternehmen herzustellen, die als Good-Practice-Beispiele in den verschiedenen Bereichen der Wissensvermittlung dienen könnten.

Die Erkenntnisse aus der Online-Befragung wurden in der Fokusgruppendifkussion weiter vertieft. Im Mittelpunkt standen die zentralen Elemente der Wissensvermittlung und der direkten Kommunikation im Unternehmen und die Erfahrungen der Unternehmen. Konkret wurden die Teilnehmer:innen in der Fokusgruppendifkussion nach ihrer Einschätzung dazu gefragt, was benötigt wird, damit die Wissensvermittlung zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen im Unternehmen funktionieren kann: Welche zentralen Stellschrauben werden dazu benötigt bzw. welche Maßnahmen zur Wissensvermittlung funktionieren gut? Auf welche Herausforderungen in der Umsetzung ist zu achten und wie können Schwierigkeiten überwunden werden?

Außerdem begleitete die Arbeitsgruppe "Wissensvermittlung" der Fachgruppe Metalltechnische Industrie der Wirtschaftskammer Niederösterreich das Forschungsvorhaben in einem partizipativen Ansatz.

Abbildung 2: **Untersuchungsdesign**



Q: WIFO.

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Fokusgruppendifkussion wurden Interviews mit Expert:innen durchgeführt, um Detailinformationen zu den gelingenden Elementen in der Wissensvermittlung und zur direkten Kommunikation zu erhalten. Inhaltlich basierten die leitfadengestützten Interviews auf den Ergebnissen und Erkenntnissen aus der Fokusgruppendifkussion, weshalb der Fokus auf Fragen zur internen und externen Kommunikation, die betriebliche Ausbildungskultur, die Identifikation mit dem Betrieb, den sozialen Rahmen sowie das schulische Umfeld gelegt wurde.

Bei der Auswahl der Expert:innen wurde darauf Rücksicht genommen, unterschiedliche Bereiche der metalltechnischen Industrie, unterschiedliche Unternehmenstypen und die Marktausrichtung abzubilden.

3. Literaturüberblick

3.1 Rahmenbedingungen im Lehrbetrieb

Baumeler et al. (2018) fanden, dass eine Reihe von Faktoren die Lehrausbildung im Betrieb und damit die Tätigkeiten der Ausbilder:innen beeinflusst. Dazu zählen neben dem politischen, wirtschaftlichen und sozialen Umfeld auch die Unternehmensgeschichte, die -kultur⁷⁾ sowie die -größe. Ein weiterer Aspekt sind die betrieblichen Bedingungen für die Lehrausbildung. Dazu

⁷⁾ Siehe dazu auch Pätzold (2017).

zählt die Verortung bzw. die Organisation der Ausbildungszeit der Lehrlinge im Lehrbetrieb. Die Ausbildungszeit der Lehrlinge kann getrennt vom Produktionsprozess (auch) in Lehrwerkstätten stattfinden, parallel zur täglichen Arbeit oder auch während Produktionspausen. Hierbei spielt der Zeitfaktor eine wesentliche Rolle, der den Ausbilder:innen für die Lehrtätigkeit und ihrer Weiterbildung zur Verfügung steht (siehe dazu Dietrich (2018) und Blank et al. (2022b)). Ebenso können Produktivitätsanforderungen die Tätigkeiten der Ausbilder:innen in der Lehrausbildung beeinflussen. Ein weiterer Aspekt ist der Tätigkeitsumfang der Ausbilder:innen, d. h. ob sie ausschließlich für die Lehrausbildung verantwortlich sind oder daneben noch andere Tätigkeiten ausüben wie etwa eine Leitungs- oder Geschäftsführungsfunktion. Davon abgesehen spielen auch Anerkennung und Wertschätzung für die Arbeit der Ausbilder:innen eine Rolle (Härtel, 2022).

Merkel et al. (2017) führen an, dass die Arbeitsbedingungen die Tätigkeiten der Ausbilder:innen merklich beeinflussen, weil diese von außen auf die Arbeitsprozesse einwirken. Sie unterteilen diese in technische, organisatorische, materiell-finanzielle und psychisch-soziale Rahmenbedingungen (Abbildung 3). Zugleich machen die Autor:innen auch darauf aufmerksam, dass die Tätigkeiten von Ausbilder:innen sehr betriebspezifisch ausgestaltet sind und sogar in strukturrähnlichen Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen können.

Beicht et al. (2009) wiederum arbeiteten die aus Sicht der Lehrlinge relevanten Qualitätsaspekte für die Lehrausbildung heraus. Ihnen zufolge spielen neben der Organisation der Lehre die materiellen Bedingungen, die Lehrinhalte und -methoden, das Lernklima sowie die allgemeine Eignung und das Verhalten der Ausbilder:innen eine Rolle.

3.2 Rolle der Ausbilder:innen

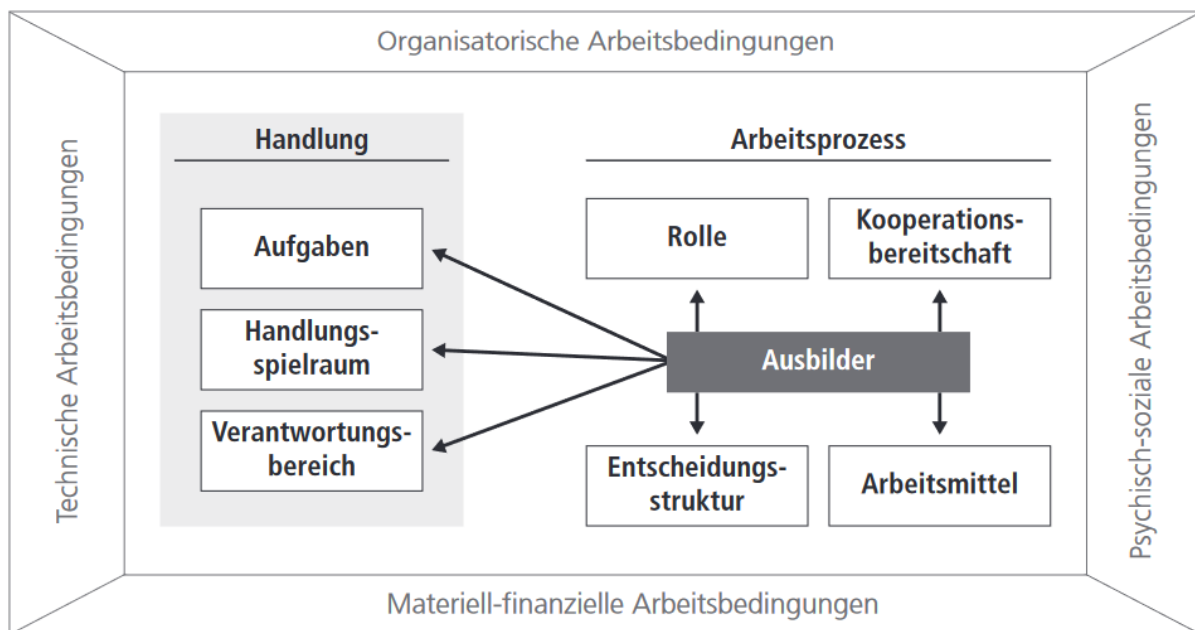
Der:die Ausbilder:in ist nach Merkel et al. (2017) die zentrale Person im Arbeits- bzw. Lernprozess. Diese Person kann unterschiedliche Rollen gegenüber dem Lehrling einnehmen (z. B. Unterweiser:in, Wissensvermittler:in, Belehrer:in, Fachmann:frau, Moderator:in, Lernprozessbegleiter:in, Coach, Lernberater:in, Mentor:in, Organisator:in, Vertrauensperson, Anwalt:Anwältin oder Vorgesetzte:r), inner- und außerbetriebliche Kooperationsbereitschaft zeigen, Entscheidungen treffen und unterschiedliche Arbeitsmittel (z. B. Ausbildungsvertrag, Ausbildungsrahmenpläne, betriebliche Ausbildungspläne) einsetzen (Abbildung 3).

Zugleich sind auch die Aufgaben des:r Ausbilders:in sehr vielfältig: "Ausbilder sind u. a. für die Auswahl und Einstellung der geeigneten Auszubildenden sowie für die Koordination der Ausbildung zuständig. Außerdem führen sie Gespräche mit unterschiedlichen Akteuren, die an der Ausbildung beteiligt sind, wie den Berufsschulen, der Personalabteilung oder den Kollegen und Mitarbeitern. Hinzu kommt, dass sie für die Überwachung, Kontrolle und die fachgerechte Dokumentation der Ausbildung zuständig sind" (Merkel et al., 2017, S. 118).

Zusammengefasst können die Aufgaben in Organisations- und Verwaltungsaufwand, didaktisch-methodische Aufgaben sowie erzieherische und sozialpädagogische Aufgaben unterteilt werden. In den Verantwortungsbereich der Ausbilder:innen fallen somit Ausbildungsverlauf und Persönlichkeitsentwicklung, aber auch Gesundheitsschutz, ein reibungsloser Ablauf sowie Kostenaspekte (Merkel et al., 2017).

Dornmayr et al. (2019) geben einen Überblick über die in der Lehrausbildung relevanten Ausbildungselemente. Dazu zählen laut den von ihnen befragten Ausbilder:innen in Österreich insbesondere "learning by doing", Feedback-Einzelgespräche, Rotation im Betrieb, gezielte Vorbereitung im Betrieb auf die Lehrabschlussprüfung, Kommunikation mit Berufsschule und Eltern, Wissenstransfer von Älteren an Jüngere sowie Ausbildungsdokumentation (z. B. Lehrlingsmappe, Ausbildungstagebuch) oder auch finanzielle Anreize oder Prämien für Lehrlinge sowie ein schriftlicher Ausbildungsplan, Qualifizierungen und regelmäßige Gruppenbesprechungen. Hervorzuheben ist hierbei insbesondere das für die Lehrausbildung kennzeichnende "learning by doing", d. h. die unmittelbare Anwendung des fachlichen Wissens im Unternehmen.

Abbildung 3: **Handlungskontexte der betrieblichen Ausbilder:innen**



Q: Merkel et al. (2017, S. 118).

Baumeler et al. (2018) verweisen auf die Rolle der Ausbilder:innen als Sozialisationsagent:innen während der Ausbildungszeit, wo arbeitsmarkt-, berufs- und betriebspezifisches Wissen erworben und Werte und Normen des Arbeits- und Berufslebens vermittelt werden. Die Arbeit der Ausbilder:innen mit den Lehrlingen beschränkt sich während der Ausbildungszeit damit nicht nur auf die Vermittlung von fachspezifischem Wissen, sondern umfasst – den technologischen Fortschritten und der Individualisierung geschuldet – auch überfachliche Kompetenzen wie Problemlöse- und Kommunikationsfähigkeit oder Selbständigkeit, aber auch Verhaltensweisen (Umgangsform, Respekt, Höflichkeit, Verhalten⁸), Sprache, Körperhaltung, Erscheinungsbild), erzieherische Aspekte, Sozialkompetenz (Umgang mit Mitmenschen, Kommunikationsfähigkeit,

⁸) Das Verhalten der Lehrlinge wird auch durch die soziale und familiäre Situation sowie durch persönliche Eigenschaften bestimmt (Bethscheider, 2016).

Teamgeist) und die Einstellung zur Arbeit (Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortlichkeit, Eigeninitiative, Motivation).

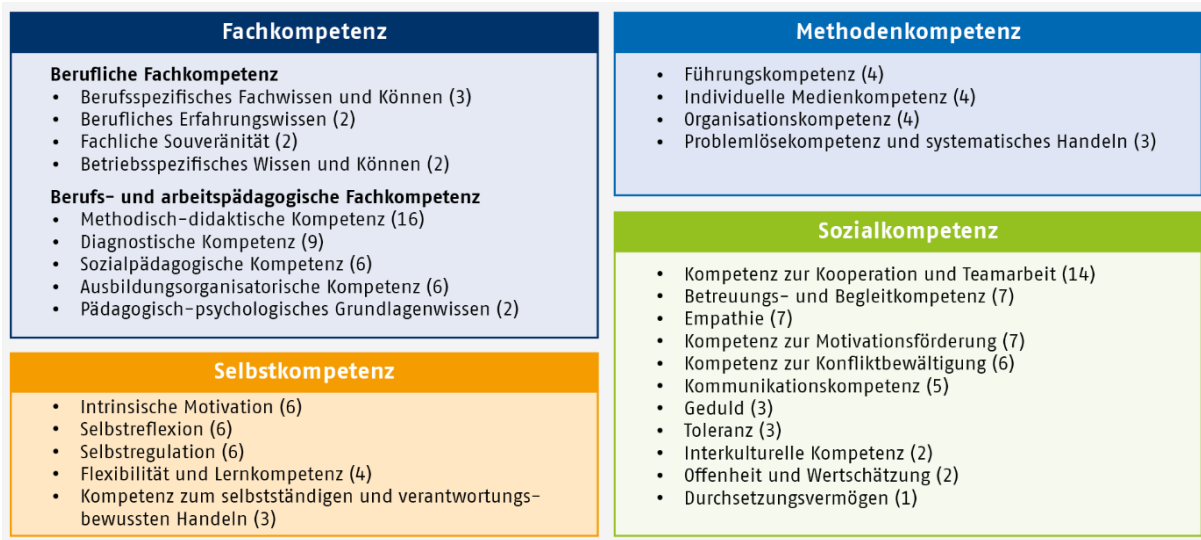
Aufgrund der gestiegenen Anforderungen an die Berufsausbildung nehmen die Ausbilder:innen neue Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben ein, wie beispielsweise als Moderator:innen, Coaches oder Lernprozessbegleiter:innen bzw. Berater:innen, Motivator:innen oder Erzieher:innen (Bahl & Diettrich, 2008; Diettrich, 2009; Koch et al., 2009; Merkel et al., 2017). Erwartet werden somit von der ausbildenden Person neben der fachlichen Kompetenz eine Vorbildfunktion, ein ausgewogener Führungsstil und Flexibilität. Nicklich et al. (2022, S. 6), die für Deutschland den Stellenwert der Ausbilder:innen, die Bedingungen ihrer Ausbildungstätigkeit (inklusive Mitbestimmung), ihre Qualifikation und Professionalisierung sowie ihre Rolle bei organisationalen und technischen Wandel untersucht haben, finden, dass "[...] das Ausbildungspersonal [...] im Zuge einer sich wandelnden Arbeitswelt eine Potenzierung der Herausforderungen und Ansprüche für die Ausbildungstätigkeiten und das berufliche Ausbildungssystem [erlebt]. Dabei stehen vor allem die pädagogischen Anforderungen hervor: Insgesamt 86 Prozent der Befragten sehen hier gestiegene Anforderungen. Allerdings sind auch bei den anderen Anforderungskategorien steigende Anforderungen erkennbar: Bei Anforderungen inhaltlich-fachlicher Art stimmen 75 Prozent zu, bei den didaktisch-methodischen Anforderungen stimmen 80 Prozent zu und bei den organisatorisch-administrativen sind es sogar 83 Prozent." Entsprechend bedarf es laut den Autor:innen auch einer Anpassung der Weiterbildungsmaßnahmen für das Ausbildungspersonal.

Diettrich und Harm (2018, S. 17) unterstreichen, dass für das betriebliche Ausbildungspersonal die pädagogischen gegenüber den fachlichen Kompetenzen immer wichtiger werden. Ihnen zufolge bedarf es einer "individualisierte[n] pädagogische[n] Begleitung der Auszubildenden". Außerdem machen Eckert et al. (2011, S. 4) darauf aufmerksam, dass die Sozialisationsprozesse von den Ausbilder:innen unterschiedlich gestaltet werden können. Die Ausbilder:innen [sind] "[...] jene berufspädagogischen Akteure, die den Übergang von familialen und schulischen Sozialisationsmilieus und jugendkulturellen Alltagswelten in die soziale Welt des Betriebes gestalten". Daraus ergibt sich sowohl Spielraum als auch ein Spannungsfeld für die Ausbilder:innen, weil sie gefordert sind, "einerseits auf die strenge Ordnung des Betriebs vorzubereiten und andererseits tolerant gegenüber den Wünschen und Vorstellungen der jungen Auszubildenden zu sein".

Merkel et al. (2017) skizzieren ein Handlungskompetenzkonzept, das die für die Ausbilder:innen relevanten Kompetenzbereiche darlegt. Es umfasst Fach-, Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz und als "Querschnittskompetenzen" Mitwirkungs- und Problemlösungskompetenz. Die pädagogischen Kompetenzen spielen für sie als Teil der Fachkompetenz eine wesentliche Rolle für die Funktion der Ausbilder:innen. Gleichfalls strukturieren Bonnes et al. (2022) entlang dieser Kompetenzbereiche die für das betriebliche Ausbildungspersonal relevanten Kompetenzen auf Grundlage einer literaturbasierten Systematisierung (Abbildung 4). Sie unterteilen die Fachkompetenz, die es "dem Ausbildungspersonal mithilfe von fachlichem Wissen und Können [ermöglicht], komplexe Handlungssituationen zu bewältigen", in berufliche Fachkompetenzen sowie berufs- und arbeitspädagogische Fachkompetenzen. Die Methodenkompetenz beschreibt ihnen zufolge "fachunabhängig einsetzbare Kompetenzen zur Bewältigung von Aufgaben und

Problemen sowie zur Aneignung neuer Kenntnisse und Fähigkeiten", die Sozialkompetenz "die Kompetenz, zielorientiert mit anderen zusammenzuarbeiten" und die Selbstkompetenz "die Bereitschaft und Befähigung, die eigene individuelle Persönlichkeit sowie Wissen, Können und Fähigkeiten kontinuierlich durch Reflexion weiterzuentwickeln" (Bonnes et al., 2022, S. 27–28) (Abbildung 4).

Abbildung 4: **Kompetenzen des betrieblichen Ausbildungspersonals**



Q: Bonnes et al. (2022, S. 28).

3.3 Kommunikation

Ausbilder:innen sind zunehmend mit Kommunikationsschwierigkeiten der Lehrlinge konfrontiert, die die Vermittlung von Fachkompetenz merklich beeinträchtigen. Bethscheider und Wullenweber (2016) berichten in diesem Zusammenhang beispielsweise von einer umgangssprachlich geprägten, variantenarmen Ausdrucksweise der Lehrlinge, die es nicht zulässt, komplexe Sachverhalte zu artikulieren. Bethscheider et al. (2013) thematisieren ebenfalls dieses Problem, das sich etwa in Verständnisschwierigkeiten von mündlich erteilten Anweisungen oder fachlichen Erklärungen bzw. bei der Artikulation von Gedanken oder auch in Form von Hemmungen beim Sprechen ausdrückt. Zugleich verweisen Bethscheider und Wullenweber (2016) darauf, dass es viele Gründe geben kann, warum Lehrlinge keine Verständnisfragen stellen; dazu zählen laut Bethscheider (2016) aber nicht nur fehlendes Interesse, sondern auch kulturelle oder persönlichkeitspezifische Aspekte wie etwa zu großer Respekt vor Vorgesetzten oder Unsicherheit sowie Angst vor Fehlern in der Artikulation oder auch eine unzureichende Vertrauensbasis. Als eine weitere Schwierigkeit in der Kommunikation zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen führen Bethscheider et al. (2015, S. 14) die "Wir-Unterscheidungen auch im Hinblick auf einen generationsspezifischen Sprachgebrauch sowie im Zusammenhang mit dem Mediennutzungsverhalten der jungen Generation" an.

Verständnisschwierigkeiten kann mit einer sprachlernförderlichen Lernumgebung entgegenwirkt werden (Bethscheider et al., 2013). Dafür ist es aber notwendig, darzulegen, wie die Ausbilder:innen die Sprachschwierigkeiten wahrnehmen, wie die Lehrlinge damit umgehen und wie die Ausbilder:innen darauf reagieren. Als mögliche Ansatzpunkte mit Blick auf die Ausbilder:innen werden ein wertschätzender Umgang mit den Lehrlingen, Sensibilität für sprachliche Schwierigkeiten insbesondere mit Blick auf die Fachsprache, Reflexion des eigenen sprachlichen Verhaltens (Sprechgeschwindigkeit, Gebrauch und Umgang mit Sprache) sowie der:die Ausbilder:in als Lernbegleiter:in und als "kritische:r Freund:in" (Vertrauensperson) angeführt. Hinsichtlich der Interaktion zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen sind die Verbindung des fachlichen und sprachlichen Lernens, Transparenz (z. B. Ausbildungsverlauf), der Einsatz von pädagogischen Unterstützungsmaßnahmen (z. B. mehr Zeit zum Sprechen, Klärung unbekannter Begriffe oder Redewendungen, Darstellung des Sachverhalts in anderer als verbaler Form), ein professioneller Umgang mit Fehlern sowie die Schaffung von Anreizen zur Auseinandersetzung mit sprachlichen Schwierigkeiten (z. B. Stärkung des Selbstbewusstseins) zentrale Aspekte. Dies trägt dazu bei, dass das Ausbildungspersonal im Allgemeinen sehr große Wertschätzung von den Lehrlingen erfährt (Nicklich et al., 2022).

Bethscheider und Wullenweber (2016) führen einige konkrete Ansatzpunkte an, wie Lehrlinge bei Sprachschwierigkeiten von Ausbilder:innen unterstützt werden können. Dazu zählen "besonders anschauliche Erläuterungen der zu vermittelnden Fachinhalte, klar geregelte Formen der Verständniskontrolle (z.B. Anweisungen werden vom Auszubildenden aufgeschrieben), kleinteiliges Nachfragen bei erkennbaren Unsicherheiten der Auszubildenden, (unaufgeforderte) Korrekturen kleinerer (z.B. Artikel-)Fehler oder die Simulation, Begleitung und Nachbesprechung von Kundenbesuchen und Telefongesprächen mit Kunden" (Bethscheider & Wullenweber, 2016, S. 45). Außerdem sollte auf die Nutzung eines ausgeprägten Dialekts durch die Ausbilder:innen oder eines allzu legeren Umgangstons verzichtet werden, um einerseits Verständnisschwierigkeiten entgegenzuwirken und andererseits als Rollenvorbild zu dienen.

Abgesehen von den unmittelbaren Ansätzen zur Abminderung von Sprachschwierigkeiten verweisen Bethscheider und Wullenweber (2016, S. 47) darauf, dass es "eine[r] strukturierte[n] und freundliche[n] Umgebung mit klaren und verbindlichen Regeln, die den Auszubildenden mitgeteilt werden und ihnen eine Orientierung ermöglichen", bedarf (vgl. auch Clement, 2012).

Herausforderungen in der Interaktion zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen können auch aus der Kommunikation mit Lehrlingen unterschiedlicher Herkunft und Lebenssituation entstehen. Besonders relevant sind hierbei auch semantische Fallen, die aus der Mehrdeutigkeit von Begriffen oder Redewendungen resultieren und Missverständnisse zur Folge haben können (Bethscheider & Wullenweber, 2016).

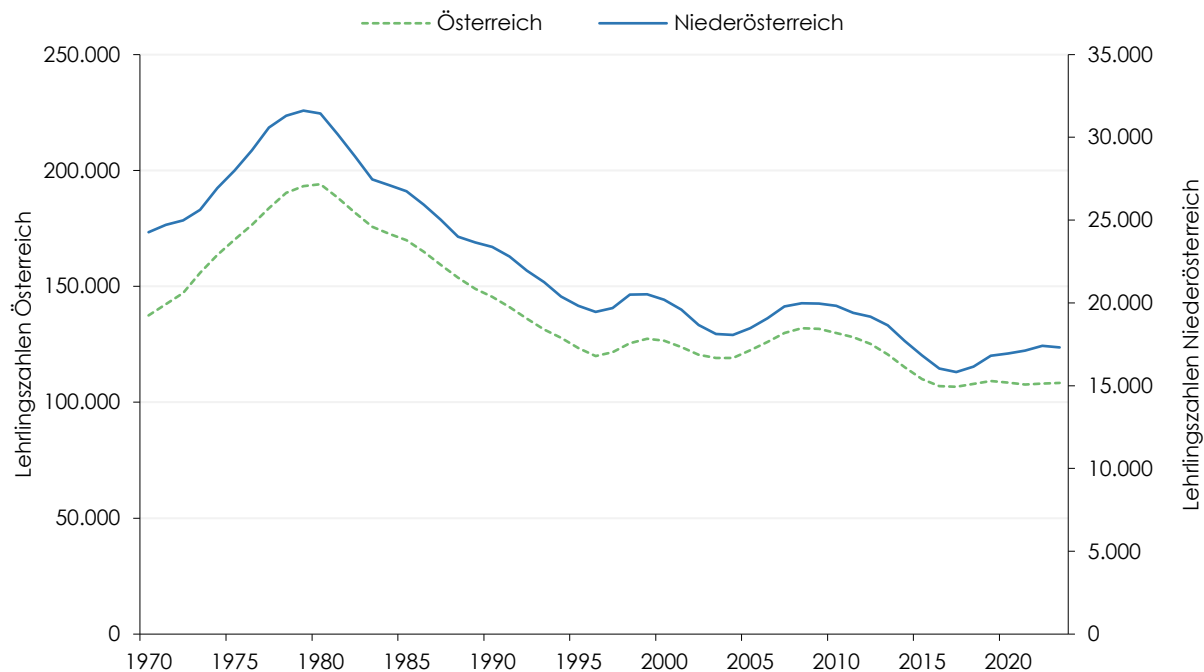
4. Kennzahlen zur Lehrausbildung in Niederösterreich

Zu Jahresende 2023 gab es laut Lehrlingsstatistik der WKO 108.266 Lehrlinge in Österreich, wovon 15.691 außerhalb des Wirtschaftskammerbereiches (z. B. Rechtsanwält:innen) und in Ausbildungseinrichtungen nach dem Berufsausbildungsgesetzes tätig waren. Im Vergleich zum Vorkrisenjahr 2008 vor Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise gab es damit österreichweit um 17,9% (–23.614) weniger Lehrlinge, im Vergleich zum Höchststand 1980 um 43,9% weniger (–85.823). Die Zahl der Lehrlinge im ersten Lehrjahr (gemessen an der Anzahl der 15-Jährigen) sank demografiebedingt und aus Folge eines sich verändernden Bildungsverhalten hin zu vollzeitschulischen Ausbildungen von 47,2% (1980) auf 40,4% (2008) bzw. 39,1% (2023). Die Zahl der Ausbildungsbetriebe belief sich Ende 2023 österreichweit auf 28.249 und war damit um 6,7% niedriger als Mitte der 2010er Jahre (–2.020).

Auf Niederösterreich entfielen 2023 mit 17.311 16,0% der Lehrlinge österreichweit, darunter 2.076 außerhalb des Wirtschaftskammerbereiches und in Ausbildungseinrichtungen nach dem Berufsausbildungsgesetz. Der seit den 1980er Jahren bis Mitte der 2010er Jahre anhaltende sukzessive Rückgang der Lehrlingszahlen in Niederösterreich konnte in den letzten Jahren nicht nur gestoppt werden; es zeigen sich auch erste Anzeichen, dass die Lehrlingszahlen seit 2015 wieder steigen (+6,7% gegenüber 2015; Abbildung 5). Auch in der für die vorliegende Studie relevanten zweitgrößten Sparte Industrie⁹⁾ mit einem Lehrlingsanteil von 17,5% (an allen in Sparten der WKO tätigen Lehrlingen in Niederösterreich) konnte nicht nur der Trend sinkender Lehrlingszahlen Mitte der 2010er Jahre beendet werden, sondern sogar das Niveau von 2008 (vor der Finanz- und Wirtschaftskrise) beinahe wieder erreicht werden (Abbildung 6).

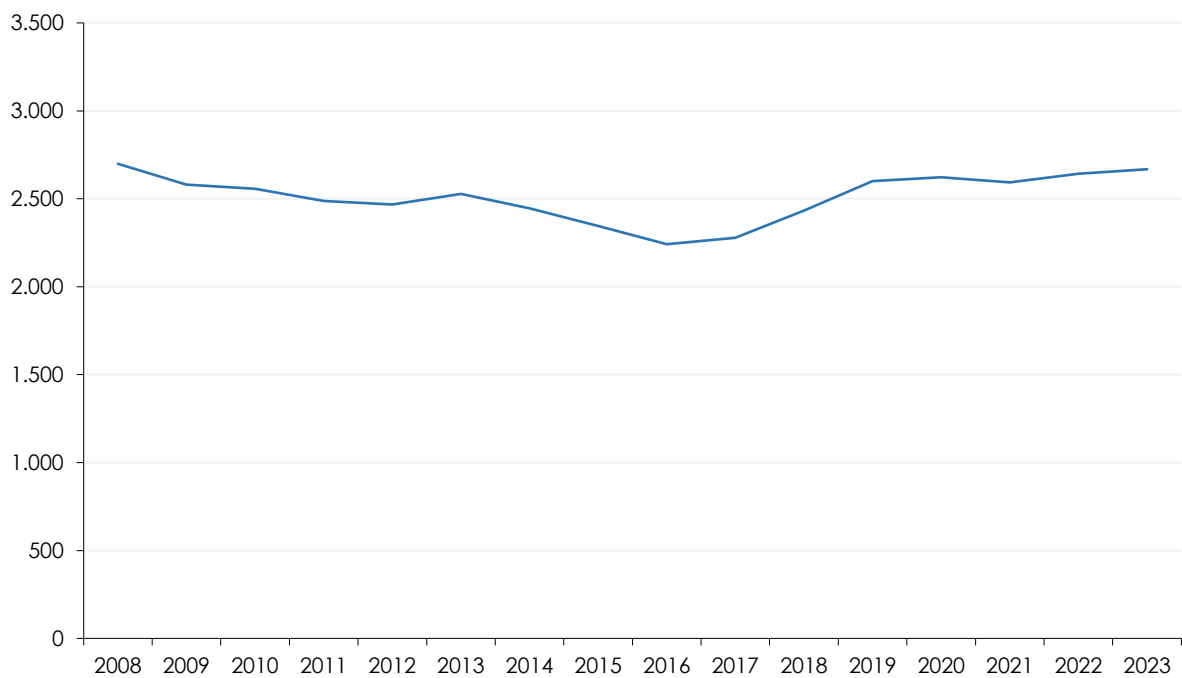
⁹⁾ Die mit Abstand meisten Lehrlinge finden sich in der Sparte Handwerk und Gewerbe (2023 mit einem Anteil von 54,2% an allen in Sparten der WKO tätigen Lehrlingen in Niederösterreich).

Abbildung 5: **Entwicklung der Lehrlingszahlen in Niederösterreich im Vergleich zu Gesamtösterreich**



Q: WKO-Lehrlingsstatistik, WIFO-Darstellung.

Abbildung 6: **Entwicklung der Lehrlingszahlen in der Sparte Industrie in Niederösterreich**



Q: WKO-Lehrlingsstatistik, WIFO-Darstellung.

5. Online-Befragung

Zentrale Ergebnisse

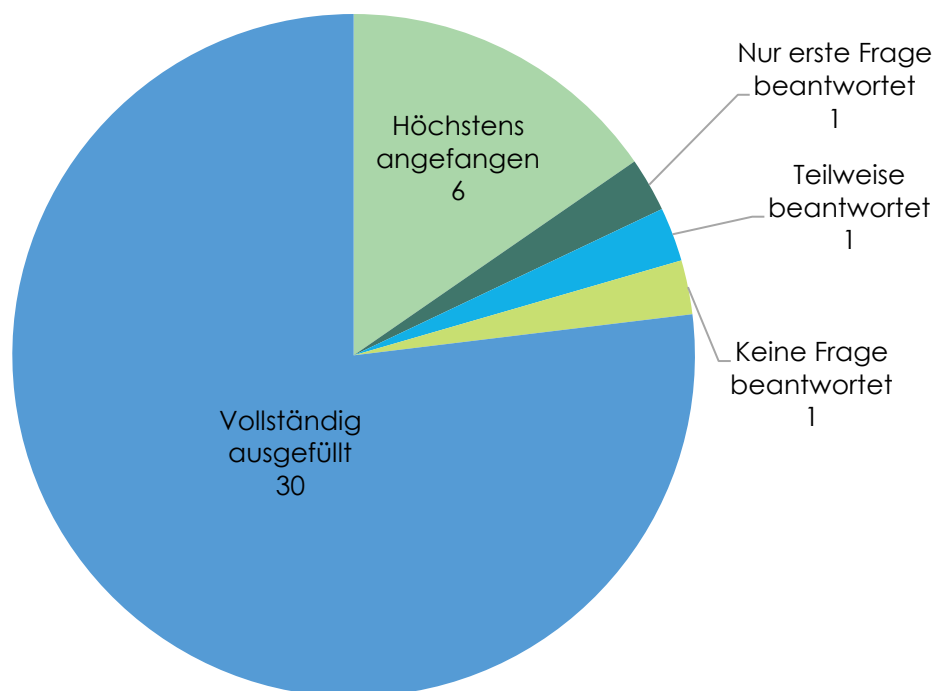
- Die Zusammenarbeit zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen wird von den Unternehmen durchwegs als gut, wenn nicht sogar als sehr gut eingeschätzt, höchstens vereinzelt als mittelmäßig.
- Klare und verbindliche Regeln kennzeichnen die Kommunikation zwischen Ausbildungspersonal und Lehrlingen.
- Lehrlinge erhalten von den Unternehmen Unterstützung bei sprachlichen Schwierigkeiten.
- Regelmäßig finden Einzel- bzw. Feedbackgespräche zwischen Ausbildungspersonal und Lehrlingen statt, Gruppengespräche etwas seltener.
- Ausbilder:innen nehmen eine hohe Wertschätzung der Lehrlinge gegenüber Lehrausbildung und Ausbildungspersonal wahr.
- Qualifizierungsangebote für Ausbilder:innen und Lehrlinge sind vorhanden.

Die Online-Kurzumfrage zur "Wissensvermittlung zwischen Jung & Alt in der Lehrausbildung" unter den Mitgliedsbetrieben der Metalltechnischen Industrie in Niederösterreich wurde zwischen 2. und 23. Februar 2024 durchgeführt¹⁰⁾. Es gab 39 Rückmeldungen aus den niederösterreichischen Mitgliedsbetrieben, worunter 30 Unternehmen den Fragebogen zur Gänze ausgefüllt haben. Die rückmeldenden Unternehmen waren überwiegend dem Metallbau, der Automotive-Zulieferindustrie und den Gießereien zuzurechnen (Abbildung 7).

In der Online-Kurzumfrage wurden die Unternehmen eingangs danach gefragt, ob sie Lehrlinge am Standort ausbilden. Sofern dies zutraf, wurden sie nach ihrer allgemeinen Einschätzung zur Zusammenarbeit zwischen Ausbildungspersonal (qualifizierte Ausbilder:innen, Facharbeiter:innen, Bezugspersonen, etc.) und Lehrlingen am Standort gefragt. Darauf aufbauend wurden spezifische Fragen zum Gelingen der Kommunikation zwischen diesen beiden Gruppen, zur gegenseitigen Wertschätzung und den Qualifizierungsangeboten gestellt. Der genaue Wortlaut der Online-Kurzumfrage ist im Anhang (Kapitel 11.2) nachzulesen.

¹⁰⁾ Die Mitgliedsbetriebe wurden vom Obmann der Metalltechnischen Industrie KommR Veit Schmid-Schmidfelden und vom Geschäftsführer der Metalltechnischen Industrie Dominik Dietrich, MSc kontaktiert.

Abbildung 7: Eckdaten zur Online-Kurzumfrage



Q: WIFO Online-Befragung "Wissensvermittlung". n=39.

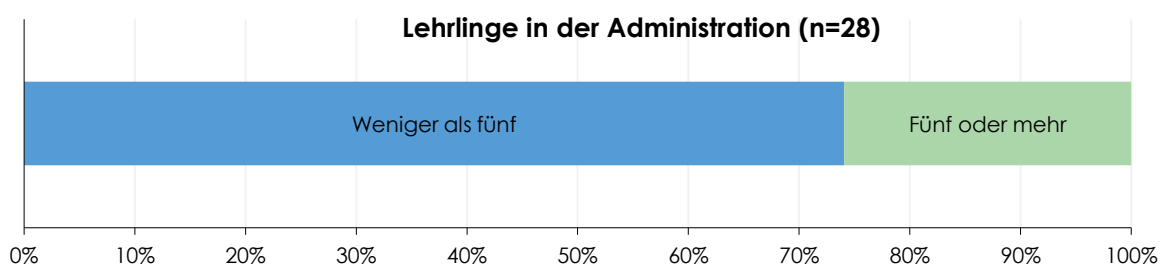
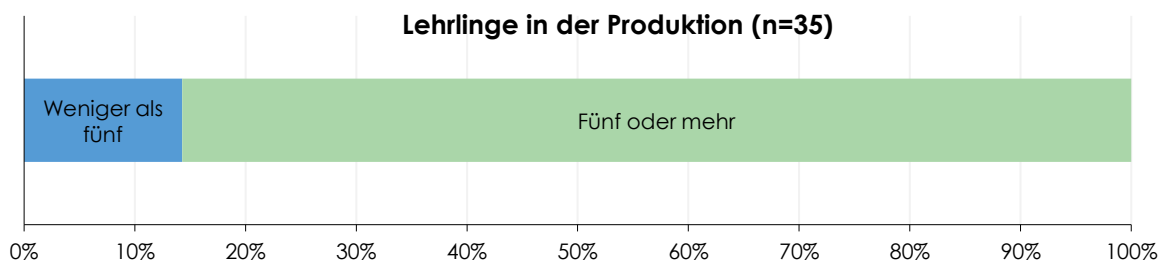
5.1 Merkmale der rückmeldenden Unternehmen

Bei den rückmeldenden Unternehmen, die den gesamten Fragebogen ausgefüllt haben, handelt es sich, auch der inhaltlichen Ausrichtung der Befragung geschuldet, ausschließlich um Unternehmen, die eine Lehrausbildung anbieten. Es sind vorwiegend größere Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten (21), wiewohl auch Unternehmen mit einer mittleren Betriebsgröße (7) und kleinere Unternehmen (2) daran teilgenommen haben. Hierin enthalten sind sowohl Unternehmen, die sich durch Einzelfertigung und projektspezifische Fertigung auszeichnen (16), als auch solche mit Serien-, Sorten- und Massenfertigung (14) (Abbildung 8).

Sie alle zeichnen sich durchwegs dadurch aus, dass sie schon seit längerer Zeit (mindestens fünf Jahre) eine Lehrausbildung anbieten und häufig auch über Lehrwerkstätten verfügen. Alle Unternehmen bilden Lehrlinge in der Produktion aus, in den meisten Fällen fünf und mehr, und zusätzlich auch noch Lehrlinge im administrativen Bereich, wenn auch (meistens) weniger als in der Produktion.

Abbildung 8: **Merkmale der rückmeldenden Unternehmen**



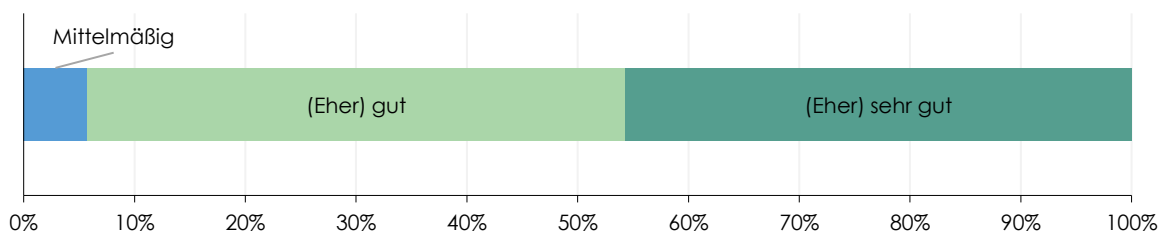


Q: WIFO Online-Befragung "Wissensvermittlung".

5.2 Einschätzung der Zusammenarbeit

Gefragt nach der allgemeinen Einschätzung zur Zusammenarbeit zwischen Ausbildungspersonal, wozu neben den Ausbilder:innen auch Facharbeiter:innen und Bezugspersonen zählen, und Lehrlingen am Standort, fällt diese unter den rückmeldenden Unternehmen durchwegs positiv, wenn nicht sogar sehr positiv aus. Fast alle rückmeldenden Unternehmen schätzen die Zusammenarbeit zwischen den beiden Gruppen gut, wenn nicht sogar als sehr gut ein, höchstens vereinzelt als mittelmäßig. Kein Unternehmen meldete zurück, dass die Zusammenarbeit schlecht ausfiele (Abbildung 9).

Abbildung 9: **Einschätzung der Zusammenarbeit**

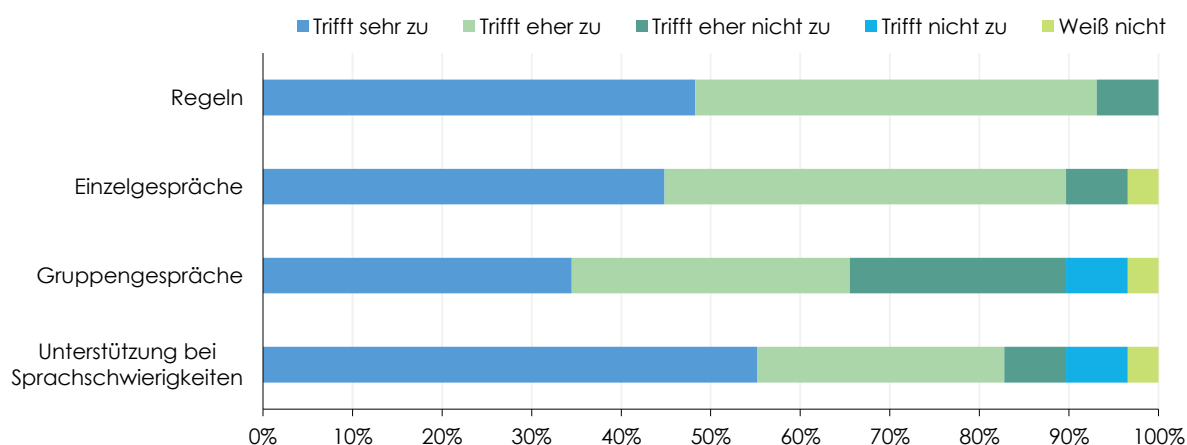


Q: WIFO Online-Befragung "Wissensvermittlung". n=30. Frage: Wie schätzen Sie allgemein die Zusammenarbeit zwischen Ausbildungspersonal (qualifizierte Ausbilder:innen, Facharbeiter:innen, Bezugspersonen, ...) und Lehrlingen an Ihrem Standort ein?

5.3 Kommunikation

Eine frei von Verständnisschwierigkeiten oder Missverständnissen gekennzeichnete Interaktion zwischen Ausbildungspersonal und Lehrlingen ist mitentscheidend für die Vermittlung von Fachkompetenz während der Ausbildungszeit im Betrieb. Danach gefragt, ob die Kommunikation zwischen Ausbildungspersonal und Lehrlingen in einer strukturierten Umgebung mit klaren und verbindlichen Regeln erfolgt, meldeten fast alle Unternehmen zurück, dass dies bei ihnen zutreffe. Außerdem gaben die rückmeldenden Unternehmen vielfach an, Lehrlinge bei sprachlichen Schwierigkeiten zu unterstützen. Mit Blick auf die Ausbildungselemente Einzel- und Gruppengespräche setzen fast alle rückmeldenden Unternehmen regelmäßig Einzel- bzw. Feedbackgespräche zwischen Ausbildungspersonal und Lehrlingen ein, Gruppengespräche etwas seltener (Abbildung 10).

Abbildung 10: **Kommunikationselemente**

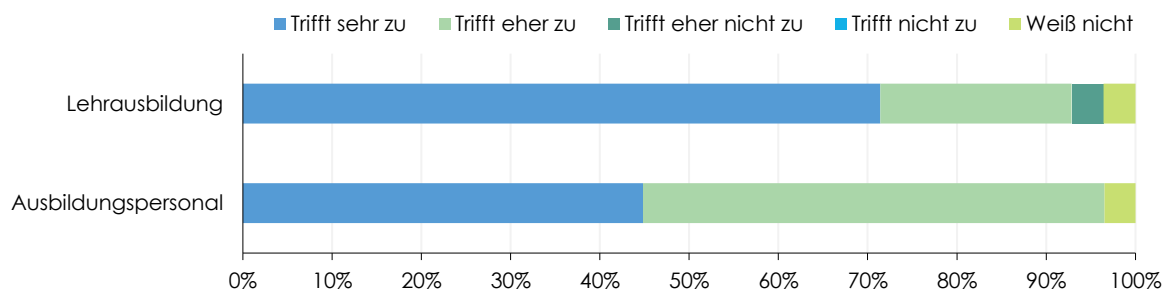


Q: WIFO Online-Befragung "Wissensvermittlung". Fragen: Die Kommunikation zwischen Ausbildungspersonal und den Lehrlingen erfolgt in einer strukturierten Umgebung mit klaren und verbindlichen Regeln (n=29); Es gibt regelmäßige Einzelgespräche (Feedbackgespräche) zwischen Ausbildungspersonal und Lehrlingen (n=29); Es gibt regelmäßig Gruppengespräche zwischen Ausbildungspersonal und Lehrlingen (n=29); Lehrlinge werden an unserem Standort bei sprachlichen Schwierigkeiten unterstützt (z. B. im Umgang mit Fachbegriffen oder aufgrund eines fremdsprachigen Hintergrundes) (n=29).

5.4 Wertschätzung

Neben der Wertschätzung, die die Lehrausbildung im Unternehmen erfährt, spielt Wertschätzung auch bei der Interaktion bzw. direkten Kommunikation zwischen Ausbildungspersonal und Lehrlingen eine relevante Rolle. Hier meldeten die meisten Unternehmen ihre Einschätzung zurück, dass die Lehrlinge sowohl die Lehrausbildung im Betrieb als auch das Ausbildungspersonal schätzen (Abbildung 11).

Abbildung 11: **Wertschätzung**

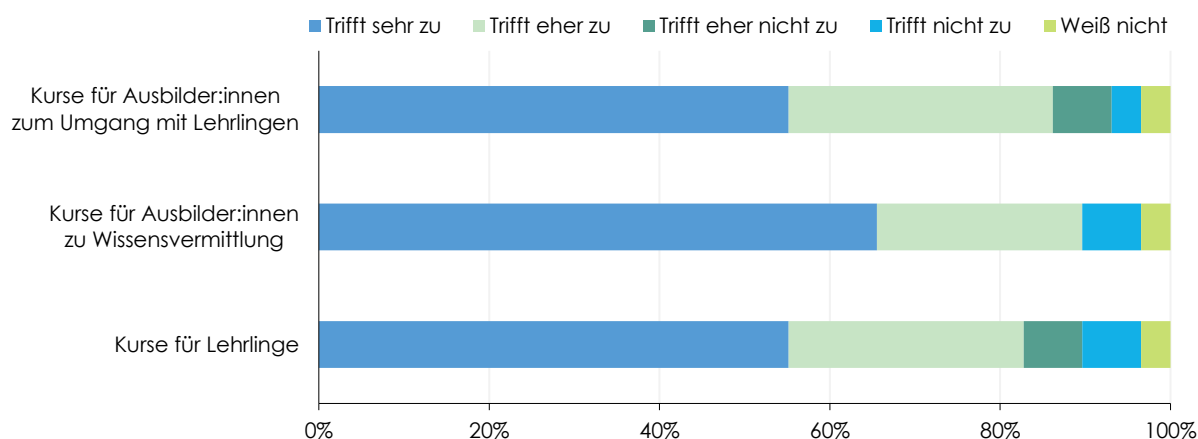


Q: WIFO Online-Befragung "Wissensvermittlung". Fragen: Im Allgemeinen schätzen unsere Lehrlinge ihre Ausbildung sehr (n=28); Unsere Lehrlinge schätzen das Ausbildungspersonal sehr (n=29).

5.5 Qualifizierungsangebote

Technologischer Wandel und die zunehmende Heterogenität der Gruppe der Lehrlinge mit spezifischen Bedürfnissen (z. B. Sprachschwierigkeiten) führen dazu, dass sich die Anforderungen an die Ausbilder:innen verändern. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, sind Weiterbildungsaktivitäten gefragt. Diese erhalten die Ausbilder:innen, wie von den rückmeldenden Unternehmen angeführt, auch meistens. Außerdem werden in den Unternehmen auch häufig Kurse für Lehrlinge zur Förderung der Sozialkompetenz und Persönlichkeitsentwicklung angeboten (Abbildung 12).

Abbildung 12: **Qualifizierungsangebote**



Q: WIFO Online-Befragung "Wissensvermittlung". Fragen: Unser Unternehmen bietet dem Ausbildungspersonal die Möglichkeit an Kursen im Umgang mit Lehrlingen bzw. Auszubildenden (z. B.: Pädagogik) teilzunehmen (n=29); Unser Unternehmen bietet dem Ausbildungspersonal die Möglichkeit an, an weiterbildenden Kursen zu Wissensvermittlung teilzunehmen (n=29); Unsere Lehrlinge erhalten Kurse bzw. besuchen Kurse zur Förderung der Sozialkompetenz und Persönlichkeitsentwicklung (n=29).

5.6 Besondere Stärken der Lehrausbildung

In einem weiteren Schritt wurden die Unternehmen auch noch nach ihrer Einschätzung zu den besonderen Stärken der Lehrausbildung in der Branche befragt (Abbildung 13). Hier wurde

rückgemeldet, dass sich die Metallindustrie durch starke Kollektivverträge mit guter Entlohnung auszeichne. Außerdem wiesen die rückmeldenden Unternehmen darauf hin, dass es in ihrem Bereich ein breites Spektrum an Lehrberufen gibt und auch die Lehre mit Matura gefördert wird. Langfristig ausgelegte Anstellungen seien möglich, weil qualifiziertes und gut ausgebildetes Fachpersonal gesucht wird. Es gibt Aufstiegschancen in einem Mangelberuf. Es wurde aber auch das familiäre Umfeld, das das Unternehmen bietet, angesprochen.

Die Lehrausbildung ist den Befragten zufolge gekennzeichnet von einer strukturierten und methodischen, wertorientierten Ausbildung. Die Stärken der Lehrausbildung seien in der offenen Kommunikation und der Leidenschaft der Ausbilder:innen, jungen Menschen Wissen zu vermitteln, zu finden. Bei den Ausbilder:innen handle es sich oftmals um langjährige Mitarbeiter:innen mit umfassendem fachlichen Know-how, das sie den Lehrlingen hervorragend vermitteln können und das sie beim Problemlösen miteinbeziehen. Dabei werde darauf geachtet, dass die Lehrlinge entsprechend ihren Fähigkeiten und ihrer Persönlichkeit in den passenden Bereichen und bei den richtigen Mitarbeiter:innen eingesetzt werden. Die Tätigkeiten seien abwechslungsreich und vielfältig. Lehrlinge werden direkt in der Produktion eingesetzt, begleitet von erfahrenen Facharbeiter:innen, und erhalten so einen unmittelbaren Praxisbezug zur Technik und zu den Arbeitsabläufen, d. h. die fachliche Wissensvermittlung, das theoretisch erworbene Wissen, wird kombiniert mit einer praktischen Ausbildung an Maschinen und Einrichtungen. Fehler und deren Konsequenzen werden damit sofort ersichtlich. Die Vernetzung der Lehrlinge und Ausbilder:innen wird aktiv gefördert. Die Ausbildung ist modern. Als Herausforderungen werden allerdings mangelnde Schulbildung und rückläufige Leistungsbereitschaft attestiert.

Lehrlinge arbeiten direkt im Betrieb und in den einzelnen Abteilungen mit. Sie profitieren von externen Kursen in Sozialkompetenz, Persönlichkeitsentwicklung und Sprachen. Sie werden zu kompetenten Fachkräften ausgebildet und lernen während ihrer Lehrzeit die Abläufe des Unternehmens sowie die involvierten Personen kennen. Nach Abschluss der Lehre sind sie vollwertig einsetzbare Mitarbeiter:innen. Ihnen wird technisches Wissen vermittelt, das auch im Privatbereich genutzt werden kann.

Die Kommunikation zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen erfolgt auf Augenhöhe, oftmals gekennzeichnet von einer "Du-Kultur".

Abbildung 14: **Wortwolke zu noch erwähnenswerten Aspekten der Lehrausbildung**



Q: WIFO Online-Befragung "Wissensvermittlung". Frage: Gibt es etwas, das Sie in Bezug auf die Ausbildung von Lehrlingen an ihrem Standort noch erwähnen möchten? (n=10).

6. Fokusgruppendifkussion

Zentrale Ergebnisse

- Wertschätzung und Beziehungsaufbau zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen funktionieren gut.
- Kommunikationshürden können gesenkt werden.
- Mitsprache des Lehrlings bei Arbeitsplatzauswahl und Tätigkeitsspektrum tragen zum Gelingen des Ausbildungsverlaufs bei.
- Anpassungsbedarf wird bei fehlenden passenden Online-Plattformen für die Wissensvermittlung bzw. Resilienzschulungen für Ausbilder:innen gesehen.
- Stellenwert und Chancen der Lehre müssen in der öffentlichen Wahrnehmung besser vermarktet werden.

Die Fokusgruppendifkussion fand am 10. April 2024 mit Expert:innen aus den Mitgliedsbetrieben der Fachgruppe Metalltechnische Industrie der Wirtschaftskammer Niederösterreich im WIFI NÖ in St. Pölten statt und wurde von der Fachgruppe organisiert und vom WIFO begleitet¹¹⁾.

Im Rahmen der Fokusgruppendifkussion vertieften Expert:innen aus den Mitgliedsbetrieben die Diskussion um die betriebsinterne Wissensvermittlung und den von ihnen eingesetzten Instrumenten und Maßnahmen. Die Diskussion wurde in drei Blöcke gegliedert. Im ersten Block wurde der Status quo in den teilnehmenden Unternehmen ermittelt, wobei der Fokus darauf lag, in welchen Bereichen es bereits (sehr) gut funktioniert bzw. welche Methoden sich in der Praxis bewährt haben. Es wurde nach den zentralen Elementen der Wissensvermittlung im

¹¹⁾ Die Dokumentation der Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion findet sich im Anhang, Abschnitt 11.1.

Unternehmen gefragt: Warum funktioniert die Wissensvermittlung zwischen Ausbildungspersonal und Lehrlingen im Unternehmen? Was sind die zentralen Stellschrauben?

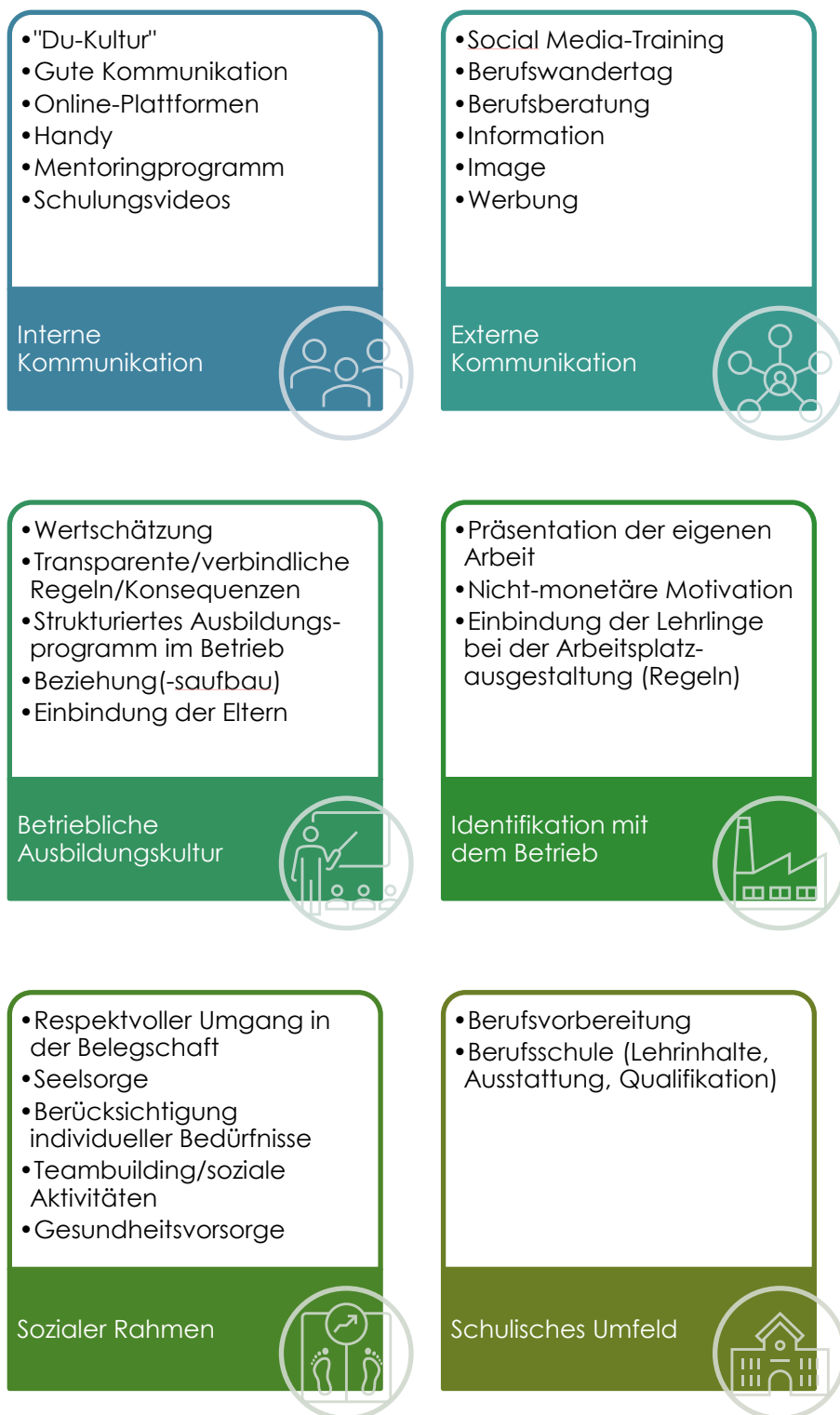
Der zweite Block konzentrierte sich auf die Herausforderungen, die im Laufe der Zeit entstanden sind und wie diese erfolgreich bewältigt wurden bzw. welche Instrumente zur Lösung bereits eingesetzt wurden. Ziel war, Erfahrungen über umgesetzte Lösungsprozesse zu sammeln: Welche Maßnahmen zur Wissensvermittlung funktionieren gut? Was waren die größten Herausforderungen in der Umsetzung und wie konnten Schwierigkeiten überwunden werden?

Im letzten Diskussionsblock lag die Aufmerksamkeit der Teilnehmer:innen auf dem Blick in die Zukunft: Wo gibt es noch zu schließende Lücken? Welche Ansätze und Instrumente können noch angedacht werden?

Nach Abschluss der Diskussionsblöcke konnten die Teilnehmer:innen aus der Fülle der Befunde mit Punktvergabe (je einmal 1, 2 und 3 mit aufsteigender Relevanz) jene Ansatzpunkte identifizieren, die als besonders relevant für die weitere Analyse erachtet wurden. Dazu zählen mit Blick darauf, was die Wissensvermittlung zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen unterstützt und in den Expert:inneninterviews noch weiter vertieft werden sollte, insbesondere Wertschätzung, Beziehungsaufbau mit den Lehrlingen und das Senken von Kommunikationshürden sowie die Mitsprache bei der Auswahl des Arbeitsplatzes bzw. des Tätigkeitsumfeldes. Hinsichtlich der Lücken wurde einerseits auf das Fehlen passender Online-Plattformen für die Wissensvermittlung bzw. Resilienschulungen für Ausbilder:innen hingewiesen, andererseits darauf, den Stellenwert und die Chancen der Lehre in der öffentlichen Wahrnehmung besser zu vermarkten.

Die Fülle der Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion konnte in sechs Themenbereiche zusammengefasst werden: (1) interne Kommunikation, (2) externe Kommunikation, (3) betriebliche Ausbildungskultur, (4) Identifikation mit dem Betrieb, (5) sozialer Rahmen und (6) schulisches Umfeld. Abbildung 15 fasst die wichtigsten Stichworte aus der Fokusgruppendifkussion zu diesen sechs Themenbereichen kurz zusammen. Diesen Themenbereichen folgend wurde ein Interviewleitfaden erstellt und vertiefende Informationen von Expert:innen in Einzelgesprächen eingeholt.

Abbildung 15: Themenbereiche aus der Fokusgruppendifkussion



Q: WIFO.

7. Expert:inneninterviews

Im Zeitraum von Mai bis Juli 2024 wurden 14 Interviews mit Expert:innen aus niederösterreichischen und Wiener Unternehmen sowie der WKNÖ durchgeführt, um vertiefende Informationen zur betrieblichen Wissensvermittlung zu erhalten. In den leitfadengestützten Expert:inneninterviews wurden Fragen zu den sechs Themenbereichen gestellt, die als zentral für die Wissensvermittlung in österreichischen Ausbildungsbetrieben erachtet wurden (Übersicht 1).

Ziel der Expert:inneninterviews war es, die in der Fokusgruppendifkussion angesprochenen relevanten Aspekte weiter zu konkretisieren. Die Gespräche dauerten zwischen 30 und 60 Minuten.

Übersicht 1: Leitfadengestützte Interviews

Der Leitfaden für die Expert:inneninterviews gliedert sich wie folgt:

- *Interne Kommunikation*

Gibt es in Ihrem Unternehmen Aktivitäten/Maßnahmen, die dazu beitragen, dass die Kommunikation zwischen Lehrlingen und der Stammebelegschaft bzw. auch konkret mit dem Ausbildungspersonal funktionieren? Worauf muss besonders geachtet werden?

Gibt es unternehmensinterne Aktivitäten/Maßnahmen zur Unterstützung der Lehrlinge (denken Sie z. B. an Schulungsvideos, Mentoringprogramme etc.)?

- *Externe Kommunikation*

Welche Maßnahmen/Instrumente sind Ihrer Ansicht besonders wichtig, um die Bedeutung der Lehrausbildung in Ihrem Betrieb für junge Menschen und ihre Eltern sichtbar zu machen?

Was unternimmt Ihr Unternehmen, um gezielt Lehrlinge anzusprechen/anzuziehen (z. B. Social-Media-Aktivitäten)?

- *Betriebliche Ausbildungskultur*

Gibt es in Ihrem Unternehmen Instrumente, die die Wertschätzung zwischen Lehrlingen und Stammebelegschaft/Ausbildungspersonal stärken?

Gibt es in Ihrem Unternehmen Regeln, die die betriebliche Ausbildungskultur zwischen Lehrlingen und Stammebelegschaft/Ausbildungspersonal bestimmen (gibt es Konsequenzen, wie werden die Regeln erstellt)?

Setzen Sie in der Lehrausbildung auch auf die Einbindung der Eltern (z. B. Feedback-Gespräch, Kommunikation mit Eltern)?

- *Identifikation mit dem Betrieb*

Setzen Sie in Ihrem Unternehmen Aktivitäten, die die Identifikation der Lehrlinge mit dem Unternehmen/Produkt stärken? Welche?

Setzen Sie in Ihrem Unternehmen Aktivitäten, die die Motivation der Lehrlinge stärken? Welche?

- *Sozialer Rahmen*

Setzen Sie in Ihrem Unternehmen Aktivitäten, die auf die individuellen Bedürfnisse der Lehrlinge eingehen (z. B. psychische Probleme, Gesundheitsvorsorge)? Welche?

Bieten Sie in Ihrem Unternehmen soziale Aktivitäten an (z. B. Teambuilding)? Welche?

- *Schulisches Umfeld*

Gibt es in Ihrem Unternehmen Aktivitäten/Maßnahmen, die dazu beitragen, dass der Austausch mit den Berufsschulen verbessert wird? Worauf muss besonders geachtet werden?

Setzen Sie in Ihrem Unternehmen Aktivitäten, um die Lehrinhalte in der Berufsschule mit den Anforderungen im Unternehmen in Einklang zu bringen?

Was können Unternehmen in Kooperation mit Schulen tun, damit junge Menschen ihre Talente und die Anforderungen in verschiedenen Berufsfeldern besser einschätzen können?

Zur Wahrung der Anonymität der befragten Expert:innen wird auf Detailbeschreibungen der Interviews verzichtet. Die aus den Expert:inneninterviews gewonnenen Erkenntnisse werden nachfolgend gemeinsam mit den Erkenntnissen aus der Fokusgruppendifkussion in verschiedene Kategorien zusammengefasst und näher erläutert. Eingangs werden die zentralen Erkenntnisse aufgelistet.

8. Ergebnisse

Eine effektive betriebsinterne Wissensvermittlung, die nicht losgelöst von gelungener direkter Kommunikation zu sehen ist, ist entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Sie ermöglicht nicht nur die Weitergabe von Fachwissen und Fähigkeiten, sondern fördert auch die Unternehmenskultur und stärkt die Bindung der Mitarbeiter:innen an das Unternehmen. Die Ergebnisse aus der Fokusgruppendifkussion und die Expert:inneninterviews zeigen im Bereich der betriebsinternen Kommunikation und der Wissensvermittlung zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen verschiedenste Aspekte und Instrumente, die maßgeblich zur Effektivität der Lehrausbildung beitragen.

Abbildung 16 stellt die Beziehung der verschiedenen Faktoren im Rahmen einer betrieblichen Ausbildung schematisch dar. Im Mittelpunkt stehen Lehrlinge und Ausbilder:innen. Sie sind die beiden Hauptakteur:innen der Wissensvermittlung, wobei die direkte Kommunikation zwischen ihnen einen zentralen Stellenwert einnimmt.

Die Wissensvermittlung im Ausbildungsbetrieb wird durch verschiedene Einflussfaktoren, wie etwa die Organisation der Lehre, die angewandten Lehrmethoden und die Vorbildwirkung der Ausbilder:innen unmittelbar beeinflusst. Aber auch die eingesetzten technischen Hilfsmittel und das schulische Umfeld spielen eine zentrale Bedeutung für die erfolgreiche Wissensvermittlung im Unternehmen.

Die innerbetriebliche Ausgestaltung der Kommunikation, die indirekt auch die unmittelbare Interaktion zwischen Lehrling und Ausbilder:in determiniert, wird anhand verschiedener Faktoren geprägt. Für die Lehrlingsausbildung ist die im Betrieb vermittelte Wertschätzung und Identifikation der Lehrlinge mit dem Unternehmen ein maßgebliches Element. Dafür sind klare und transparente Regeln sowie ein authentischer und respektvoller Umgang miteinander (Stichwort "Du-Kultur") entscheidend. Verschiedene Kommunikationskanäle im Unternehmen erleichtern die Informationsweitergabe und erhöhen die Inklusion aller Mitarbeiter:innen.

Letztlich ist ein gutes Matching zwischen Unternehmen und Lehrling die Grundvoraussetzung für eine gelungene und erfolgreiche Ausbildung, weshalb auch dieser der unmittelbaren Wissensvermittlung vorgelagerte Aspekt der Rekrutierung zu berücksichtigen ist. Nur wenn die Interaktion zwischen Lehrling und Unternehmen passt, kann eine Ausbildung erfolgreich und zu beidseitiger Zufriedenheit abgeschlossen werden. Ein gelungenes Matching zwischen Lehrling und offener Lehrstelle wird aber schon vor dem eigentlichen Lehrantritt entschieden. Dafür mitentscheidend sind die Sichtbarkeit und Attraktivität der Lehrstelle sowie verschiedene Rekrutierungsstrategien bzw. Kontaktaufbau, der Einsatz unterschiedlicher Kommunikationskanäle nach Außen und das gezielte Einbeziehen der Eltern. Aber auch hier nimmt die Kommunikation zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen, die bereits eine Ausbildung im Unternehmen absolvieren, einen zentralen Stellenwert ein, weil Lehrlinge ihre Lehrausbildung im Betrieb in unterschiedlichen Formaten präsentieren.

Abbildung 16: **Einflussfaktoren auf die betriebliche Ausbildung**



Q: WIFO.

8.1 (Direkte) Einflussfaktoren auf die Wissensvermittlung

Zentrale Ergebnisse

- Wichtige Aspekte einer strukturierten Eingangsphase in die Lehre sind die Vorstellung der Ansprechpartner:innen, die Etablierung einer Atmosphäre des Vertrauens, Mentoring-Systeme und regelmäßiges Feedback.
- Eine kontinuierliche Überwachung des Lernfortschritts ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Lehrlinge auf dem richtigen Weg sind und die Lernziele erreicht werden.
- Eine konkrete Ansprechperson für Lehrlinge reduziert Unsicherheiten, fördert eine kontinuierliche Kommunikation und stärkt das Selbstvertrauen der Lehrlinge.
- Strukturierte Ausbildungsprogramme im Unternehmen, die theoretisches Wissen und praktische Erfahrung miteinander verbinden, haben sich sehr bewährt.
- Selbständiges Arbeiten und projektorientiertes Lernen sind weitere zentrale Aspekte einer erfolgreichen Lehrlingsausbildung.
- Online-Lernplattformen, technische Hilfsmittel und Lernmaterialien unterstützen den Lernprozess im Unternehmen, indem sie den Lehrlingen ermöglichen, zeit- und ortsunabhängig auf Lernmaterialien zuzugreifen und sich auszutauschen.
- Um eine erfolgreiche Lehrausbildung zu gewährleisten, bieten viele Unternehmen Nachhilfe an und stellen eine dedizierte Ansprechperson für schulische Schwierigkeiten bereit.
- Empathie und der Aufbau einer guten Beziehung sind grundlegend für eine erfolgreiche Interaktion zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen.

8.1.1 Organisation der Lehre

Die Einstiegsphase in die Lehre ist entscheidend, um den Lehrlingen einen bestmöglichen Übergang in die Arbeitswelt zu ermöglichen. In dieser Phase werden die Lehrlinge in Formaten wie Welcome Day, Kennenlernseminar oder Welcome-Workshop nicht nur mit den grundlegenden Abläufen und Sicherheitsvorschriften in einem Unternehmen vertraut gemacht, sondern auch in die Unternehmenskultur eingeführt. Dies hilft ihnen, sich besser in das Unternehmen zu integrieren und fördert von Anfang an ein positives Lernumfeld.

Im Rahmen der Einstiegsphase werden den Lehrlingen auch alle für sie wichtigen Ansprechpersonen vorgestellt. Es hat sich als hilfreich erwiesen, diese Phase spielerisch zu gestalten. Beispielsweise wird in einem Unternehmen den Lehrlingen als Aufgabe gestellt, ein kurzes Quiz auszufüllen. Die Fragen können allerdings nur beantwortet werden, wenn die Lehrlinge mit den richtigen Personen sprechen, um die notwendigen Informationen einzuholen. Dadurch lernen sie die für sie wichtigen Ansprechpartner:innen nicht nur gleich kennen (Verknüpfung der Namen mit Gesichtern), sondern sie müssen auch gleich die manchmal vorhandene Scheu ablegen, diese Personen anzusprechen und gezielt Fragen zu stellen.

Der direkte und unmittelbare Austausch zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen fördert nicht nur die Kommunikation, sondern auch das gegenseitige Verständnis und die Problemlösungsfähigkeiten der Lehrlinge. Durch regelmäßige Gespräche können Fragen schnell geklärt und

Missverständnisse vermieden werden, was eine effiziente und zielgerichtete Ausbildung unterstützt.

Mentoring-Systeme, bei denen erfahrene Mitarbeiter:innen oder auch Lehrlinge am Ende ihrer Ausbildungszeit ihr Wissen und ihre Erfahrungen an jüngere Kolleg:innen weitergeben, können ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der Ausbildungskultur sein. Diese Systeme fördern nicht nur den Wissenstransfer bzw. die Wissensvermittlung innerhalb des Unternehmens, sondern auch die persönliche Bindung und das Engagement der Mitarbeiter:innen. Insbesondere, wenn es sich um "Paare" im ähnlichen Alter handelt, kann dies die Eingliederung ins Unternehmen enorm begünstigen.

Konstruktives und regelmäßiges Feedback ist ein weiterer wichtiger Aspekt der Lehrlingsausbildung. Es ermöglicht den Ausbilder:innen, den Lehrlingen regelmäßig Rückmeldung zu ihrer Leistung und ihrem Fortschritt zu geben. Dieses Feedback hilft den Lehrlingen, ihre Fähigkeiten kontinuierlich zu verbessern und Lernziele effektiver zu erreichen. Das Feedback kann entweder sehr strukturiert und institutionalisiert (z. B. einmal in der Woche zu einem fixen Termin) oder eher formlos (ein kurzes Wrap-Up am Ende eines jeden Tages) erfolgen und muss den gegebenen Anforderungen und Rahmenbedingungen im Unternehmen angepasst sein. Dieses Feedback muss aber nicht auf fachspezifische Aspekte beschränkt sein, sondern kann auch soziale Aspekte wie Teamfähigkeit oder Zuverlässigkeit beinhalten. Zugleich lassen sich aus einem regelmäßigen Nachfragen bzw. aus der Animation der Lehrlinge, Fragen zu stellen, Hinweise zum Lernfortschritt ermitteln. Darüber hinaus kann auch der Lehrling eine eigene Einschätzung zum Lernfortschritt abgeben. In jedem Fall ist eine kontinuierliche Überwachung des Lernfortschritts entscheidend, um sicherzustellen, dass die Lehrlinge auf dem richtigen Weg sind und die Lernziele erreicht werden. Durch regelmäßige Bewertungen und Tests können Ausbilder:innen notwendige Anpassungen in der Ausbildung vornehmen und gezielte Unterstützung bieten. Abgesehen vom Feedback der Ausbilder:innen sollten umgekehrt auch Lehrlinge die Möglichkeit erhalten, dem Ausbildungspersonal Feedback zu geben, um gleichfalls eine Einschätzung zum Lernfortschritt bzw. potenziellen Anpassungsbedarf abzugeben.

8.1.2 Lehrmethoden

Moderne Lehrmethoden und eine gut durchdachte Organisation spielen in vielen Unternehmen eine zentrale Rolle. Ihre Ausbildungsprogramme sind darauf ausgerichtet, eine effektive Balance zwischen theoretischem Wissen und praktischer Erfahrung zu schaffen, um den Lehrlingen eine umfassende berufliche Bildung zu bieten.

Strukturierte Ausbildungsprogramme, die sowohl theoretische als auch praktische Lerninhalte umfassen ("learning by doing") und diese unmittelbar miteinander verschränken, werden von den Lehrlingen sehr geschätzt. Der Praxisbezug kann beispielsweise noch um Anschauungsmaterial oder konkrete Hinweise, wo das eben Gelernte konkret im Betrieb eingesetzt wird, ergänzt werden. Diese Programme bieten damit eine solide Grundlage für die fachliche und persönliche Entwicklung der Lehrlinge und ermöglichen es, auf unterschiedliche Lerntypen einzugehen. Diese umfassen:

- Visuelle Lerner:innen absorbieren Informationen am besten, wenn diese in Form von Bildern, Diagrammen, Grafiken, Tabellen, Infografiken und anderen visuellen Medien

präsentiert werden. Sie profitieren davon, Informationen in einer visuell ansprechenden Weise dargestellt zu bekommen, da sie visuelle Hilfsmittel zur Organisation und Erinnerung von Informationen nutzen können.

- Auditive Lerner:innen verstehen und behalten Informationen am besten, wenn diese durch gesprochene Worte vermittelt werden. Sie bevorzugen Vorträge, Diskussionen und Lernsituationen, die einen starken Fokus auf mündliche Kommunikation legen.
- Kinästhetische Lerner:innen bevorzugen es, durch physisches Handeln zu lernen. Sie lernen am besten, wenn sie physisch in den Lernprozess involviert sind, sei es durch Bauen, Erstellen oder direkte Interaktion mit dem Lernmaterial. Praktische Aktivitäten, Experimente und die Nutzung von Bewegung helfen ihnen, Informationen effektiver zu verarbeiten.
- Logische Lerner:innen ziehen es vor, durch logisches Denken und Systeme zu lernen. Sie reagieren gut auf Strategien, die das Lösen von Problemen, das Erkennen von Mustern und das Verwenden von Zahlen oder Logik beinhalten. Diese Lerner:innen bevorzugen es, Gründe und Zusammenhänge zu verstehen statt sie auswendig zu lernen.

Neben dem "Lernen, zu präsentieren" ist selbständiges Arbeiten ein weiterer zentraler Aspekt einer gelungenen Lehrlingsausbildung. Lehrlinge erhalten Aufgaben und Projekte, die sie eigenständig bearbeiten müssen. Dies fördert ihre Problemlösungsfähigkeiten, Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Zugleich gilt es, Aufgabenstellungen klar und konkret zu formulieren.

Projektorientiertes Lernen ist eine Lehrmethode, die häufig als besonders nützlich für die Lehrlingsausbildung beschrieben wurde. Die Lehrlinge arbeiten dabei in (Klein-)Gruppen und oftmals in Lehrwerkstätten an spezifischen Projekten, die in direktem Zusammenhang mit den Zielen und Produkten des Unternehmens stehen. Die Lehrlinge müssen selbst geeignete Lösungen für die gestellten Aufgaben finden, wobei sie explizit auch Fehler machen dürfen, um daraus zu lernen. Diese Methode fördert nicht nur die Teamarbeit, sondern auch das Verständnis für die Praxisrelevanz des Gelernten.

8.1.3 Technische Hilfsmittel

Die Einführung einer Online-Lernplattform unterstützt den Lernprozess zusätzlich, indem sie den Lehrlingen ermöglicht, zeit- und ortsunabhängig auf Lernmaterialien zuzugreifen und sich mit ihren Ausbilder:innen und u. U. auch mit Mitlernenden auszutauschen. Diese Technologie fördert selbstgesteuertes Lernen und erleichtert die Dokumentation des Lernfortschritts.

Technische Hilfsmittel und Lernmaterialien können den Lernprozess unterstützen und bereichern. Die Vermittlung von Fachwissen erfolgt nicht nur effizient und zielgerichtet, sondern auch in realen Arbeitskontexten. Durch die Kombination aus traditionellen Lehrmethoden und modernen Technologien können Unternehmen eine umfassende und praxisorientierte Ausbildung anbieten, welche die Integration der Lehrlinge in die Arbeitswelt fördert.

Ein wesentlicher Aspekt ist die Nutzung von E-Bildschirmen im gesamten Betrieb zur Bereitstellung von allgemeinen Informationen. In einigen Unternehmen ist die Einführung spezifischer Lernprogramme geplant, die auf die Bedürfnisse der Lehrlinge zugeschnittene Schulungsvideos und Erklärvideos umfassen. Diese digitalen Formate erweitern die traditionellen

Schulungsansätze und ermöglichen ein flexibles und selbstgesteuertes Lernen, obschon auch beim Einsatz von solchen Formaten darauf zu achten ist, dass die unmittelbare Nutzung mit praktischen Beispielen zu unterbrechen ist.

Der Austausch und die Koordination innerhalb der Gruppe der Lehrlinge erfolgt oft mittels moderner Kommunikationsmittel, insbesondere verschiedener Messenger-Gruppen (z. B. WhatsApp, Signal). Diese fördern sowohl den Informationsaustausch als auch die Vernetzung der Lehrlinge untereinander. Diese Gruppen dienen als Plattformen, auf denen sowohl Ausbilder:innen als auch Lehrlinge aktiv kommunizieren und lernen können.

Die Vermittlung von Kompetenzen im Umgang mit IT-Programmen und anderen technischen Systemen stellt einen wesentlichen Bestandteil der Ausbildung dar. Dabei sind die Ausbilder:innen unmittelbar in die Schulungen involviert, um anhand praktischer Beispiele und durch direktes Feedback die Anwendung der erlernten Inhalte zu fördern. Dies gewährleistet, dass die Lehrlinge nicht nur theoretisches Wissen erlangen, sondern dieses auch effektiv in ihrer täglichen Arbeit anwenden können.

8.1.4 Schulisches Umfeld

Die Integration von betrieblicher und schulischer Ausbildung ist ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Lehrausbildung. In diesem Kontext spielt die enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen eine entscheidende Rolle.

Schon vor Beginn der Lehre tragen Unternehmen durch das Angebot von Praktikumsplätzen und die Beteiligung an Schulprojekten dazu bei, den Schüler:innen praktische Einblicke in die Arbeitswelt zu verschaffen. Diese Erfahrungen sind unerlässlich, da sie den Schüler:innen helfen, ein tieferes Verständnis für die Anforderungen des Arbeitsmarktes zu entwickeln.

Nach Beginn der Lehre ist die Abstimmung der Lehrpläne in Berufsschulen mit den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes von großer Bedeutung. Unternehmen können hierbei eine aktive Rolle einnehmen, indem sie Feedback zu den Fähigkeiten, die von den Lehrlingen erwartet werden, geben. Dafür besuchen einige Ausbilder:innen regelmäßig die für sie relevanten Berufsschulen, suchen aktiv Kontakt zu dem Lehrpersonal und nehmen sogar teilweise an Unterrichtsstunden teil. Außerdem laden sie das Berufsschulpersonal auch in die Unternehmen ein.

Um die Lehrlinge während ihrer Ausbildung optimal zu unterstützen, wird von einigen Unternehmen Nachhilfe zu Beginn und während der Lehrausbildung bereitgestellt, um sicherzustellen, dass alle Lehrlinge die notwendige Unterstützung erhalten, um schulische Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Bei Bedarf werden auch Sprachkurse angeboten. Eine dedizierte Ansprechperson im Unternehmen für schulische Schwierigkeiten kann hierbei eine Schlüsselrolle spielen.

Die Sichtbarkeit von schulischen Erfolgen in der Unternehmenskommunikation, sei es durch Bekanntmachungen in der Unternehmenszeitung oder auf der Homepage, ist ebenfalls eine effektive Methode, um die Bedeutung der schulischen Leistungen der Lehrlinge zu betonen. Dies stärkt nicht nur das Engagement der Lehrlinge, sondern fördert auch ein Umfeld, in dem schulische Leistung anerkannt und gewürdigt wird.

8.1.5 Vorbildwirkung und Beziehungsaufbau

Empathie, Einfühlungsvermögen und der Aufbau einer guten Beziehung ("Zwischenmenschliches muss stimmen") sind grundlegend für eine erfolgreiche Interaktion zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen. Ausbilder:innen, die in der Lage sind, sich in die Situation ihrer Lehrlinge hineinzuversetzen, verstehen die Herausforderungen und Bedürfnisse, mit denen die Lehrlinge konfrontiert sind, besser. Sie können Problemsituationen frühzeitig erkennen und darauf reagieren. Diese empathische Haltung ermöglicht es den Ausbilder:innen, eine unterstützende und fördernde Lernumgebung zu schaffen. Sie hilft, eine Atmosphäre des Vertrauens und Zutrauens zu etablieren, in der Lehrlinge sich ermutigt fühlen, Fragen zu stellen, Herausforderungen anzusprechen und aktiv am Lernprozess teilzunehmen.

Die Vorbildwirkung der Ausbilder:innen wurde vielfach als zentrales Element der Lehrlingsausbildung genannt. Lehrlinge beobachten oft genau das Verhalten ihrer Mentor:innen und tendieren dazu, dieses Verhalten nachzuahmen. Ausbilder:innen, die Professionalität, Engagement und eine positive Einstellung zur Arbeit demonstrieren und ihre Lehrlinge "führen", setzen damit Maßstäbe, die ihre Lehrlinge inspirieren und motivieren. Durch ihr eigenes Verhalten können Ausbilder:innen wichtige Werte wie Pünktlichkeit, Qualität, Teamarbeit und Respekt vorleben. Diese Lernmomente, die über die technischen Fähigkeiten hinausgehen, sind entscheidend für die persönliche und berufliche Entwicklung der Lehrlinge.

Stets eine konkrete Ansprech- bzw. Bezugsperson zu haben, bedeutet für Lehrlinge, dass sie jederzeit eine:n verlässlichen Ansprechpartner:in haben, an den:die sie sich mit allen Fragen und Problemen wenden können. Dies reduziert Unsicherheiten und fördert eine kontinuierliche Kommunikation. Die Gewissheit, Unterstützung zu erhalten, wenn sie benötigt wird, stärkt das Selbstvertrauen der Lehrlinge und fördert ihre Lernbereitschaft. Die Rolle dieser Ansprechperson sollte nicht unterschätzt werden, da sie eine zentrale Säule im Supportsystem für Lehrlinge darstellt, wesentlich zum Abbau von Barrieren im Lernprozess beiträgt und zugleich auch als Vertrauensperson fungiert. Obschon es immer eine konkrete Ansprech- bzw. Bezugsperson geben sollte, können sehr wohl mehrere Personen Wissen vermitteln. Der Vorteil liegt darin, dass die Wissensvermittlung sehr vielfältig ausfallen kann und unterschiedliche Lösungsansätze kennengelernt werden.

8.2 (Indirekte) Einflussfaktoren auf die innerbetriebliche Kommunikation

Zentrale Ergebnisse

- Eine starke Unternehmenskultur, die auf gemeinsamen Werten und Zielen basiert, fördert die Identifikation der Lehrlinge mit ihrem Unternehmen.
- Die Wertschätzung, die den Lehrlingen entgegengebracht wird, manifestiert sich in der direkten Kommunikation und in der Art und Weise, wie sie in die Unternehmensprozesse integriert werden.
- Regelmäßige Besprechungen und Workshops bieten Raum für den Austausch von Wissen und Erfahrungen und ermöglichen es den Mitarbeiter:innen und Lehrlingen, sich aktiv in die Gestaltung von Prozessen und Strategien einzubringen.

- Nicht nur moderne Kommunikationstools wie Instant Messaging, Intranet und spezielle Kollaborationsplattformen (z. B. Signal), sondern auch analoge Informationskanäle wie Aushänge und Info-Tafeln erleichtern den Austausch von Informationen.
- Die "Du-Kultur" in der betrieblichen Ausbildung kann die Kommunikation zwischen Lehrlingen und Ausbilder:innen fördern, erfordert jedoch eine sorgfältige Balance zwischen Nähe und Respekt, um professionelle Standards zu wahren und eine gesunde Lernumgebung zu gewährleisten.
- Die Etablierung klarer und transparenter Verhaltensregeln am Arbeitsplatz, wie die angemessene Nutzung von Smartphones und die Einhaltung von Umgangsformen, fördert eine professionelle Arbeitsumgebung und verbessert die Kommunikation und Koordination unter den Lehrlingen und Ausbilder:innen.

8.2.1 Wertschätzung und Identifikation mit dem Unternehmen

Die Identifikation der Lehrlinge mit ihrem Unternehmen spielt eine zentrale Rolle für ihr Engagement und Loyalität. Eine starke Unternehmenskultur, die auf gemeinsamen Werten und Zielen basiert, ist hierbei entscheidend. Mitarbeiter:innen, die sich mit den Zielen ihres Unternehmens identifizieren können, sind eher bereit, sich für diese einzusetzen und ihr Wissen zum Wohl des Unternehmens einzubringen. Transparente Kommunikation über Unternehmensziele und -erfolge kann ebenfalls dazu beitragen, dass sich nicht nur die Stammbeslegschaft, sondern auch bereits die Lehrlinge stärker mit dem Unternehmen verbunden fühlen.

Maßnahmen zur Förderung dieser Identifikation umfassen unter anderem regelmäßige Teambuilding-Events (Grillabende, Besichtigung anderer Unternehmen, etc.), aber auch Gesundheitsprogramme (Bewegungseinheiten, Ernährung, etc.) und die Einbindung der Lehrlinge in Entscheidungsprozesse.

Die Wertschätzung, die Lehrlingen entgegengebracht wird, ist ein weiterer entscheidender Faktor. Sie manifestiert sich nicht nur in der direkten Kommunikation (z. B. Kommunikation "auf Augenhöhe"), sondern auch in der Art und Weise, wie Lehrlinge in die Unternehmensprozesse integriert werden und bei Problemen oder Stresssituationen unterstützt werden (z. B. externes Coaching, Beratungen, externe Gesundheitsmanager:in bei psychischen Belastungen, Seelsorge). Durch die Einbindung in Projekte oder auch die Weiterverwendung der Arbeit aus der Lehrwerkstätte in anderen Betriebseinheiten, die für das Unternehmen von Bedeutung sind, oder durch die Möglichkeit, ihre Arbeitsergebnisse vor einem breiteren Publikum (z. B. Eltern und Unternehmensleitung) zu präsentieren bzw. die Sichtbarmachung von Ausbildungserfolgen oder auch die Anerkennung von Lernwilligkeit (z. B. über Prämien) wird der Beitrag der Lehrlinge zum Unternehmen anerkannt und gewürdigt. Zugleich wird mit diesen Ansätzen den Lehrlingen auch vermittelt, dass sie stolz sein können auf ihre Arbeit.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die emotionale Komponente der Ausbildung. Durch die regelmäßige Abfrage der Vorlieben und Interessen der Lehrlinge sind die Ausbilder:innen in der Lage, die Lehrlinge gezielt zu motivieren und die Ausbildungsinhalte besser auf die individuellen Bedürfnisse der Lehrlinge abzustimmen. Dies trägt dazu bei, dass die Motivation nicht

ausschließlich über materielle Anreize ("Goodies") erfolgt, sondern durch ein vertieftes Verständnis und die Förderung der individuellen beruflichen Entwicklung gestärkt wird.

8.2.2 Kommunikationskanäle im Unternehmen

Die Expert:innen sind sich einig, dass eine klare und offene interne Kommunikation grundlegend für die Wissensvermittlung innerhalb eines Unternehmens ist. Eine effektive Kommunikation ermöglicht es, dass Wissen schnell und unkompliziert geteilt wird, was besonders in dynamischen und schnelllebigen Branchen von Vorteil ist. Moderne Kommunikationstools wie Instant Messaging, Intranet und spezielle Kollaborationsplattformen spielen hierbei eine wichtige Rolle. Sie erleichtern den Austausch von Informationen und fördern die Interaktion zwischen den Mitarbeiter:innen auch über Abteilungsgrenzen und Positionen im Unternehmen hinweg.

Aber auch analoge Informationskanäle wie Aushänge und Info-Tafeln sind wertvolle Informationsplattformen. In manchen Bereichen können sie sogar wichtiger sein als etwa E-Mails oder digitale Newsletter, insbesondere, wenn der Zugang und die Verwendung von digitalen Hilfsmitteln (Tablet, etc.) beschränkt sind.

Regelmäßige Besprechungen und Workshops sind ebenfalls wichtige Instrumente der internen Kommunikation. Sie bieten Raum für den Austausch von Wissen und Erfahrungen und ermöglichen es den Mitarbeiter:innen, sich aktiv in die Gestaltung von Prozessen und Strategien einzubringen. Hierbei ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter:innen – unabhängig von ihrer Position – ermutigt werden, ihre Ideen und Vorschläge einzubringen. Dies fördert nicht nur die Wissensvermittlung, sondern auch das Gefühl der Wertschätzung und Zugehörigkeit. Auch Lehrlinge fühlen sich eher als ernstgenommener Teil des Teams, wenn sie bei diesen Gelegenheiten einbezogen werden.

8.2.3 Die "Du-Kultur"

Ein oft diskutierter Aspekt in der betrieblichen Ausbildung ist die "Du-Kultur", die in einigen Unternehmen flächendeckend praktiziert wird. Diese weniger formelle Anredeform senkt die hierarchischen Barrieren und fördert eine offenere, vertrauensvolle Kommunikation zwischen Lehrlingen und ihren Ausbilder:innen.

Die jeweilige Unternehmenskultur muss jedoch sowohl mit den gegebenen Kontextbedingungen als auch mit den individuellen Präferenzen der Ausbilder:innen und Lehrlinge in Einklang stehen, damit die positiven Effekte zur Geltung kommen können. So kann beispielsweise ein:e Ausbilder:in, der:die das Duzen der Lehrlinge ablehnt bzw. von den Lehrlingen nicht geduzt werden möchte, nicht authentisch wirken und das eigene Wissen unter Umständen nicht optimal vermitteln.

Darüber hinaus birgt die "Du-Kultur" auch Herausforderungen, die in der Balance zwischen Nähe und Respekt liegen. Während die informelle Anrede tatsächlich dazu beiträgt, eine zugänglichere und weniger einschüchternde Atmosphäre zu schaffen, kann sie auch zu einer gewissen Distanzlosigkeit führen, besonders bei jüngeren Lehrlingen, die die Grenzen zwischen Respekt und Übermut noch austarieren müssen. Diese Distanzlosigkeit kann, wenn sie nicht rechtzeitig adressiert wird, schnell in Respektlosigkeit umschlagen. Daher bedarf es eines bewussten und konsequenten Umgangs mit den Vor- und Nachteilen.

Die Herausforderung für Ausbildungsbetriebe besteht darin, eine Kultur zu schaffen, in der die Vorteile der "Du-Kultur" genutzt werden können, ohne dass die Autorität der Ausbilder:innen untergraben wird. Es bedarf klarer Kommunikationsrichtlinien und -trainings, die sowohl Lehrlingen als auch Ausbilder:innen helfen, die richtige Balance zu finden. Es ist entscheidend, dass alle Beteiligten verstehen, dass die informelle Anrede nicht bedeutet, dass berufliche Standards oder Erwartungen an das Verhalten am Arbeitsplatz weniger wichtig sind.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass Ausbilder:innen in ihrer Rolle als Mentor:innen und Autoritätspersonen gestärkt werden, um sicherzustellen, dass sie den notwendigen Respekt erhalten, auch wenn sie auf einer persönlicheren Ebene mit den Lehrlingen interagieren. Die Implementierung von Feedback-Schleifen, in denen Ausbilder:innen und Lehrlinge ihre Erfahrungen und Bedenken bezüglich der Kommunikationskultur äußern können, ist ebenfalls ein kritischer Schritt zur Sicherstellung einer gesunden und produktiven Lernumgebung.

Insgesamt erfordert die erfolgreiche Integration der "Du-Kultur" eine sorgfältige Abwägung und ständige Überwachung, um sicherzustellen, dass sie die Ausbildungsbetriebe bereichert, ohne die professionelle Dynamik zu stören. Sie muss sorgfältig angepasst und mit einer Struktur von Respekt und professionellem Verhalten untermauert werden, um ihre vollen Vorteile zu entfalten.

8.2.4 Klare und transparente Regeln

Die Bedeutung transparenter Regeln wird als sehr hoch eingestuft. Diese Regeln beziehen sich mitunter auf den täglichen Umgang miteinander, beispielsweise auf die obligatorische Begrüßung von Kolleg:innen und Kund:innen oder auch auf den Umgangston untereinander. Des Weiteren können auch die angemessene Kleidung am Arbeitsplatz sowie die Nutzung von Smartphones inkludiert werden.

In einigen Fällen wurde von Ausbilder:innen berichtet, dass sie sich jedes Jahr mit den Lehrlingen auf verschriftlichte Verhaltensregeln einigen. Diese Regeln werden von allen Beteiligten unterzeichnet. Selbstverständlich gelten sie auch für die Ausbilder:innen, die den Jugendlichen als Vorbild dienen.

Die Einführung von "Handy-Agreements" ist ein möglicher Ansatz zur Reduktion von Kommunikationshürden, während gleichzeitig die Nutzung von Mobiltelefonen während der Arbeitszeit reguliert wird. Solche Regelungen helfen, die Aufmerksamkeit der Lehrlinge auf ihre Ausbildung zu lenken, ohne die Vorteile moderner Kommunikationsmittel vollständig zu negieren. Smartphones dienen außerhalb dieser Beschränkungen als wichtige Koordinationsinstrumente, beispielsweise durch die Nutzung von WhatsApp-Gruppen zur Organisation von Arbeitsabläufen oder zur schnellen Klärung von Fragen.

8.3 Einflussfaktoren auf den Matching-Prozess

Zentrale Ergebnisse

- Die effektive Nutzung diverser Kommunikationskanäle (z. B. soziale Medien) sowie die aktive Einbindung in die Schulen stärken das Unternehmensimage und erhöhen seine Attraktivität als Arbeitgeber.
- Veranstaltungen, spezialisierte Informationskanäle, direktes Engagement von Lehrlingen (z. B. über Social-Media-Kanäle, die von ihnen selbst bespielt werden) und Mundpropaganda ziehen potenzielle Lehrlinge an und bieten eine umfassende Vorstellung der Lehrberufe.
- Die aktive Einbindung der Eltern vor und zu Beginn der Lehrlingsausbildung, unter anderem durch Veranstaltungen wie Schnuppertage und Eltern-Lehrlings-Abende, ist entscheidend, da Eltern als wichtige Entscheidungsträger in der Berufswahl ihrer Kinder agieren.

8.3.1 Kommunikationskanäle nach Außen

Eine starke und kohärente Kommunikation hilft, das Image des Unternehmens zu formen und kann die Attraktivität für potenzielle neue Mitarbeiter:innen steigern. Die Kernwerte und -kompetenzen des Unternehmens müssen klar vermittelt werden.

Soziale Medien bieten hierbei eine effektive Plattform, um sowohl mit potenziellen Mitarbeiter:innen als auch mit Kund:innen und anderen Stakeholder:innen in Kontakt zu treten. Durch regelmäßige Updates und eine aktive Beteiligung der bestehenden Belegschaft (einschließlich der Lehrlinge; z. B. Social-Media-Beiträge) kann ein Unternehmen seine Sichtbarkeit erhöhen und sich als attraktiver Arbeitgeber in seiner Branche und Region positionieren.

Unternehmen wenden eine Vielzahl von Rekrutierungsstrategien für Lehrlinge an, um sowohl junge Menschen als auch deren Eltern anzusprechen. Soziale Medien spielen in diesem Kontext eine zentrale Rolle, wobei insbesondere Plattformen wie Instagram, YouTube und TikTok genutzt werden, um die Zielgruppe der Jugendlichen direkt zu erreichen. Die Inhalte auf diesen Plattformen werden vielfach von den Lehrlingen selbst gestaltet. Dabei werden sowohl informative als auch unterhaltsame Beiträge erstellt, um die Lehrberufe vorzustellen und die "Coolness-Faktoren" der Ausbildung hervorzuheben. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, dass ausschließlich die Lehrlinge in den Medien sichtbar sind und die Beiträge jugendaffin gestaltet werden.

Neben der Nutzung sozialer Medien wird auch auf traditionelle Kanäle wie lokale Printmedien zurückgegriffen, um insbesondere Eltern zu erreichen. Die Unternehmen verfolgen dabei oftmals eine duale Strategie, die auf einer Kombination aus modernen und traditionellen Medien basiert. Dadurch können sie ein breiteres Spektrum an Interessent:innen adressieren. Ein weiterer Ansatz, als potenzieller Lehrbetrieb bzw. für Eltern sichtbar zu werden, liegt auch in der aktiven Beteiligung an regionalen Veranstaltungen (z. B. über Werbung oder die Teilnahme am Ferienspiel).

Darüber hinaus streben manche Unternehmen eine aktivere Einbindung in den Schulen an. Dies erfolgt beispielsweise durch die Durchführung von Vorträgen durch Ausbilder:innen und Lehrlinge oder die Gestaltung von Werkunterricht unter der Mitwirkung von Unternehmen. Des Weiteren werden Lehrmaterialien wie etwa Werkzeug für den Werkunterricht zur Verfügung gestellt. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Schüler:innen und deren Eltern bereits in einem frühen Stadium für das Unternehmen bzw. für einen Lehrberuf zu interessieren, Talente offenzulegen und eine Verbindung zwischen schulischer Bildung und Lehrausbildung herzustellen.

8.3.2 Rekrutierungsstrategien

Im Rahmen von Veranstaltungen wie Lehrlingsmessen, Tagen der offenen Lehrwerkstätte sowie Schnuppertagen wird potenziellen Lehrlingen die Möglichkeit offeriert, das Unternehmen sowie die angebotenen Lehrberufe in einer authentischen Umgebung zu erleben. Diese Events werden vielfach in Kooperation mit Schulen durchgeführt, wodurch den Schüler:innen die Möglichkeit eröffnet wird, praktische Erfahrungen in den Lehrwerkstätten zu sammeln (z. B. berufspraktische Tage in polytechnischen Schulen). Darüber hinaus bietet auch die Schnupperlandkarte Schüler:innen und Eltern Informationen über jene Unternehmen in der Region, die berufspraktische Tage anbieten, und damit eine erste Kontaktmöglichkeit zwischen Eltern, angehenden Lehrlingen und Lehrbetrieben.

Einige Unternehmen bedienen sich zudem spezifischer Informationskanäle, wie etwa einer eigenen Lehrlingswebsite. Auf dieser werden den interessierten Bewerber:innen Informationen zu den angebotenen Lehrberufen, dem Bewerbungsverfahren sowie weiteren relevanten Themen (z. B. Bezahlung, Ausbildungszeit, Berufsschulort) bereitgestellt. Dies ermöglicht den Eltern und ihren Kindern eine umfassende Information über die Möglichkeiten im Unternehmen sowie eine fundierte Entscheidung für eine Lehrausbildung.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Rekrutierung ist das direkte Engagement der eigenen Lehrlinge im (Be-)Werbungsprozess. Die Eigenwerbung der Lehrlinge für das Unternehmen gewährleistet eine authentische und ansprechende Darstellung der angebotenen Lehrberufe. Dies kann beispielsweise durch Videos erfolgen, welche auf der Unternehmenshomepage oder auf Social-Media-Plattformen geteilt werden. Eine weitere Möglichkeit stellt die aktive Teilnahme der Lehrlinge an Schul- und Werksbesuchen dar. Diese Strategie betont die Relevanz der Vorbildwirkung und des Beziehungsaufbaus zwischen den aktuellen und potenziellen Lehrlingen.

Ogleich ein deutlicher Schwerpunkt auf digitalen Medien und direkter Interaktion liegt, behält die Mundpropaganda als Kommunikationskanal insbesondere im näheren unmittelbaren Umfeld oder bei familiär geprägten Unternehmen ihre Relevanz. In diesen Fällen wird häufig Wert auf persönliche Empfehlungen sowie auf lokale Netzwerke gelegt, um neue Lehrlinge zu gewinnen.

Die Rekrutierungsstrategien zielen nicht nur darauf ab, Lehrlinge für die Ausbildung zu gewinnen, sondern auch darauf, ihnen eine langfristige Perspektive im Unternehmen zu bieten. Diese Intention wird in den Werbematerialien zum Ausdruck gebracht und durch entsprechende Karriereentwicklungsmöglichkeiten nach Abschluss der Lehre untermauert.

8.3.3 Die Rolle der Eltern

In der Anfangsphase der Entscheidung, eine Lehrausbildung zu beginnen, kommt den Eltern eine zentrale Rolle zu, die bis in den Onboarding-Prozess im Unternehmen hineinwirkt. In dieser Erstphase geht es darum, eine optimale Übereinstimmung zwischen den Interessen und Fähigkeiten der Lehrlinge und den Anforderungen der Lehrstellen zu identifizieren. Die Einbindung der Eltern in dieser frühen Phase ist oftmals wichtig, um eine solide Basis für den weiteren Ausbildungsverlauf zu schaffen und sicherzustellen, dass die Jugendlichen und die Ausbildungsbetriebe optimal zueinanderpassen.

Daher darf die Bedeutung der Eltern als Entscheidungsträger:innen bei der Berufswahl ihrer Kinder nicht unterschätzt werden. Die Rekrutierung von Lehrlingen erfolgt in vielen Fällen durch Mundpropaganda, wobei Eltern, andere Lehrlinge sowie die Mitarbeiter:innen als Multiplikator:innen von entscheidender Bedeutung sind. Daher setzen Unternehmen auf diverse Strategien, um nicht nur die potenziellen Lehrlinge, sondern auch deren Eltern gezielt anzusprechen und einzubinden.

Die Einbindung der Eltern in den Lehrlingsausbildungsprozess beginnt vielfach bereits vor Beginn der eigentlichen Ausbildung. Dies erfolgt beispielsweise durch die Einladung zu Schnuppertagen und Werksführungen. Diese Veranstaltungen dienen dazu, den Eltern die Möglichkeit zu bieten, sich mit den beruflichen Anforderungen sowie der Arbeitsumgebung vertraut zu machen. Es wird Wert darauf gelegt, dass die Eltern zu Beginn der Ausbildung über die wesentlichen Aspekte informiert sind.

Die Organisation von Tagen der offenen Lehrwerkstatt, welche bewusst am Nachmittag stattfinden, sodass Eltern gemeinsam mit ihren Kindern teilnehmen können, erweist sich in der Praxis als überaus förderlich. Dies ermöglicht den Eltern eine unmittelbare Wahrnehmung der Ausbildungsbedingungen und -möglichkeiten. Zusätzlich werden Veranstaltungen wie Eltern-Lehrlings-Abende organisiert, bei denen auch die Geschäftsführung anwesend ist, was die Wertschätzung gegenüber den Lehrlingen und ihren Familien betont.

Mit fortschreitender Dauer der Lehrlingsausbildung erfährt die Rolle der Eltern jedoch häufig eine Veränderung. Im weiteren Verlauf der Ausbildung gewinnen die Förderung der Selbstständigkeit der Jugendlichen sowie die Reduktion der direkten Beteiligung der Eltern bei auftretenden Problemen an Bedeutung. Diesbezüglich kommt den Ausbilder:innen eine tragende Rolle zu. Dieser Schritt ist von essenzieller Bedeutung, um die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Lehrlinge zu fördern.

Gleichzeitig bleibt die Verbindung zu den Eltern wichtig, wobei sich diese jedoch mehr in Richtung einer unterstützenden und beobachtenden Rolle verschiebt. Zu speziellen Anlässen wie etwa Elternabenden erhalten die Lehrlinge die Möglichkeit, ihre Werkstücke zu präsentieren. Diese Veranstaltungen dienen nicht nur der Würdigung des Lehrerfolgs, sondern auch der Förderung des Stolzes der Jugendlichen auf ihre eigenen Leistungen. Solche Momente sind von hoher Bedeutung, da sie den Eltern einen Einblick in die Fortschritte und Erfolge ihrer Kinder geben und gleichzeitig die Lehrlinge in ihren Bemühungen bestärken und motivieren.

9. Fazit

Aus den Erkenntnissen aus der kurzen Online-Befragung, der Fokusgruppendifkussion und den Expert:inneninterviews ergänzt um Erkenntnisse aus der Literaturanalyse lassen sich eine Reihe von Anhaltspunkten identifizieren, die Unternehmen darin unterstützen können, dass die Kommunikation und Wissensvermittlung zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen gelingt. Diese stellen die zentralen Ergebnisse von Online-Befragung, Fokusgruppendifkussion und Expert:inneninterviews dar und umfassen:

Online-Befragung:

- Die Zusammenarbeit zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen wird von den Unternehmen durchwegs als gut, wenn nicht sogar als sehr gut eingeschätzt, höchstens vereinzelt als mittelmäßig.
- Klare und verbindliche Regeln kennzeichnen die Kommunikation zwischen Ausbildungspersonal und Lehrlingen.
- Lehrlinge erhalten von den Unternehmen Unterstützung bei sprachlichen Schwierigkeiten.
- Regelmäßig finden Einzel- bzw. Feedbackgespräche zwischen Ausbildungspersonal und Lehrlingen statt, Gruppengespräche etwas seltener.
- Ausbilder:innen nehmen eine hohe Wertschätzung der Lehrlinge gegenüber Lehrausbildung und Ausbildungspersonal wahr.
- Qualifizierungsangebote für Ausbilder:innen und Lehrlinge sind vorhanden.

Fokusgruppendifkussion:

- Wertschätzung und Beziehungsaufbau zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen funktionieren gut.
- Kommunikationshürden können gesenkt werden.
- Mitsprache des Lehrlings bei Arbeitsplatzauswahl und Tätigkeitsspektrum tragen zum Gelingen des Ausbildungsverlaufs bei.
- Anpassungsbedarf wird bei fehlenden passenden Online-Plattformen für die Wissensvermittlung bzw. Resilienzschulungen für Ausbilder:innen gesehen.
- Stellenwert und Chancen der Lehre müssen in der öffentlichen Wahrnehmung besser vermarktet werden.

Expert:inneninterviews:

- (Direkte) Einflussfaktoren auf die Wissensvermittlung
 - Wichtige Aspekte einer strukturierten Eingangsphase in die Lehre sind die Vorstellung der Ansprechpartner:innen, die Etablierung einer Atmosphäre des Vertrauens, Mentoring-Systeme und regelmäßiges Feedback.
 - Eine kontinuierliche Überwachung des Lernfortschritts ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Lehrlinge auf dem richtigen Weg sind und die Lernziele erreicht werden.
 - Eine konkrete Ansprechperson für Lehrlinge reduziert Unsicherheiten, fördert eine kontinuierliche Kommunikation und stärkt das Selbstvertrauen der Lehrlinge.

- Strukturierte Ausbildungsprogramme im Unternehmen, die theoretisches Wissen und praktische Erfahrung miteinander verbinden, haben sich sehr bewährt.
- Selbständiges Arbeiten und projektorientiertes Lernen sind weitere zentrale Aspekte einer erfolgreichen Lehrlingsausbildung.
- Online-Lernplattformen, technische Hilfsmittel und Lernmaterialien unterstützen den Lernprozess im Unternehmen, indem sie den Lehrlingen ermöglichen, zeit- und ortsunabhängig auf Lernmaterialien zuzugreifen und sich auszutauschen.
- Um eine erfolgreiche Lehrausbildung zu gewährleisten, bieten viele Unternehmen Nachhilfe an und stellen eine dedizierte Ansprechperson für schulische Schwierigkeiten bereit.
- Empathie und der Aufbau einer guten Beziehung sind grundlegend für eine erfolgreiche Interaktion zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen.
- (Indirekte) Einflussfaktoren auf die innerbetriebliche Kommunikation
 - Eine starke Unternehmenskultur, die auf gemeinsamen Werten und Zielen basiert, fördert die Identifikation der Lehrlinge mit ihrem Unternehmen.
 - Die Wertschätzung, die den Lehrlingen entgegengebracht wird, manifestiert sich in der direkten Kommunikation und in der Art und Weise, wie sie in die Unternehmensprozesse integriert werden.
 - Regelmäßige Besprechungen und Workshops bieten Raum für den Austausch von Wissen und Erfahrungen und ermöglichen es den Mitarbeiter:innen und Lehrlingen, sich aktiv in die Gestaltung von Prozessen und Strategien einzubringen.
 - Nicht nur moderne Kommunikationstools wie Instant Messaging, Intranet und spezielle Kollaborationsplattformen (z. B. Signal), sondern auch analoge Informationskanäle wie Aushänge und Info-Tafeln erleichtern den Austausch von Informationen.
 - Die "Du-Kultur" in der betrieblichen Ausbildung kann die Kommunikation zwischen Lehrlingen und Ausbilder:innen fördern, erfordert jedoch eine sorgfältige Balance zwischen Nähe und Respekt, um professionelle Standards zu wahren und eine gesunde Lernumgebung zu gewährleisten.
 - Die Etablierung klarer und transparenter Verhaltensregeln am Arbeitsplatz, wie die angemessene Nutzung von Smartphones und die Einhaltung von Umgangsformen, fördert eine professionelle Arbeitsumgebung und verbessert die Kommunikation und Koordination unter den Lehrlingen und Ausbilder:innen.
- Einflussfaktoren auf den Matching-Prozess
 - Die effektive Nutzung diverser Kommunikationskanäle (z. B. soziale Medien) sowie die aktive Einbindung in die Schulen stärken das Unternehmensimage und erhöhen seine Attraktivität als Arbeitgeber.
 - Veranstaltungen, spezialisierte Informationskanäle, direktes Engagement von Lehrlingen (z. B. über Social-Media-Kanäle, die von ihnen selbst bespielt werden) und Mundpropaganda ziehen potenzielle Lehrlinge an und bieten eine umfassende Vorstellung der Lehrberufe.

- Die aktive Einbindung der Eltern vor und zu Beginn der Lehrlingsausbildung, unter anderem durch Veranstaltungen wie Schnuppertage und Eltern-Lehrlings-Abende, ist entscheidend, da Eltern als wichtige Entscheidungsträger in der Berufswahl ihrer Kinder agieren.

Übersicht 2 bis 4 bieten aufbauend auf diesen Erkenntnissen einen Überblick über konkrete Good-Practice-Ansätze¹²⁾, damit die Kommunikation zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen gelingen kann. Diese gliedern sich entlang der Einflussfaktoren auf die Wissensvermittlung und die innerbetriebliche Kommunikation sowie auf den Matching-Prozess.

¹²⁾ Da kaum betriebsgrößen- bzw. fertigungsspezifische Besonderheiten in der Wissensvermittlung ermittelt werden konnten, erfolgt die nachfolgende Darstellung ohne eine solche Differenzierung.

Übersicht 2: Matrix mit Good Practice-Beispielen: (direkte) Einflussfaktoren auf die Wissensvermittlung

Organisation der Lehre	Lehrmethoden	Technische Hilfsmittel	Schulisches Umfeld	Vorbildwirkung und Beziehungsaufbau
<ul style="list-style-type: none"> • Einstiegsphase <ul style="list-style-type: none"> • Schnuppertage • Kennenlernseminar • Welcome-Day • Welcome-Workshop: Vorstellung der wichtigsten Ansprechpersonen, eingepackt in ein Quiz • Direkter und unmittelbarer Austausch zwischen Ausbilder:innen und Lehrlingen zum Lernfortschritt • Regelmäßige Gespräche • Regelmäßiges Nachfragen • Lehrlinge animieren, Fragen zu stellen • Lehrlinge auffordern, gehörte Theorie mit eigenen Worten wiederzugeben • Mentoring-System • Feedbacksystem <ul style="list-style-type: none"> • Ausbilder:in beurteilt • Lehrling beurteilt; anonyme Befragung der Lehrlinge • Laufender Überblick über den Lernfortschritt <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Beurteilung (fachspezifisch und sozial, Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit) • Drei-Monats-Lehrplan mit Vorgaben/Überprüfung • Einschätzung des Lehrlings zum Lernfortschritt abfragen • Wochenbericht 	<ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbare Kombination Theorie- und Praxisunterricht <ul style="list-style-type: none"> • Learning by doing • Anschauungsmaterial für besseres Verständnis • Aufzeigen, wo das Gelernte konkret im Betrieb eingesetzt wird • Klare und konkrete Aufgaben • Selbständiges Arbeiten • Projektspezifisches Arbeiten • Präsentieren lernen • Einsatz von Kommunikationsmodulen <ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Kommunikationsfähigkeit der Lehrlinge 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungsvideos <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von Schulungsvideos mit praktischen Beispielen unterbrechen • Lernplattformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechperson im Unternehmen für die Berufsschule • (Laufender) Kontakt Austausch mit Berufsschule • Nachhilfe am Beginn/ während der Berufschulzeit • Sichtbarmachen von Lernerfolg <ul style="list-style-type: none"> • Prämien • Mitarbeiter:innenzeitung • Eltern-Lehrlinge-Abend • Anerkennung der Lernwilligkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Ansprechperson • Gespräche <ul style="list-style-type: none"> • Laufende Gespräche, vertrauliche Gespräche zulassen • Gespräche "auf Augenhöhe" • Beziehungsaufbau <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen aufbauen, miteinander reden/kommunizieren können • Teambuilding-Aktivitäten • "Zwischenmenschliches" muss stimmen • Lehrlinge führen • Werte vermitteln • Zutrauen • Respekt • Vorbildwirkung

Q: WIFO.

Übersicht 3: **Matrix mit Good-Practice-Beispielen: (indirekte) Einflussfaktoren auf die Kommunikation**

Wertschätzung und Identifikation mit dem Unternehmen	Kommunikationskanäle im Unternehmen	Die "Du-Kultur"	Klare und transparente Regeln
<ul style="list-style-type: none">• Teambuilding-Aktivitäten• Einbindung der Lehrlinge in Entscheidungsprozesse<ul style="list-style-type: none">• Einigung auf Verhaltensregeln• Integration der Lehrlinge in den Unternehmensprozess<ul style="list-style-type: none">• Einbindung in Projekte• Präsentation der Arbeitsergebnisse vor Publikum (z. B. Eltern und Unternehmensleitung)• Dank an Belegschaft, die bei der Lehrausbildung unterstützt• Abfrage der Vorlieben und Interessen• Sichtbarmachen der Arbeit/Leistung der Lehrlinge<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiter:innenzeitung• Info-Screen• Weiterverwendung der Arbeit aus der Lehrwerkstätte in anderen Betriebseinheiten/für andere Kund:innen	<ul style="list-style-type: none">• Einsatz (moderner) Kommunikationstools<ul style="list-style-type: none">• Instant Messaging• Intranet• E-Mails• Digitaler Newsletter• Aushänge• Info-Tafeln, Info-Screens• Regelmäßige Besprechungen und Workshops	<ul style="list-style-type: none">• Unterschiedliche Ausprägungen der "Du-Kultur"<ul style="list-style-type: none">• Ausschließlich "Du" oder "Sie"• Mischformen• Bewusster und konsequenter Umgang mit Vor- und Nachteilen• Chancen und Herausforderungen<ul style="list-style-type: none">• Senkung hierarchischer Barrieren• Balance zwischen Nähe und Respekt• Distanz-, Respektlosigkeit• Sorgfältige Abwägung• Ständige Überwachung• Klare Kommunikationsrichtlinien, -trainings• Ausbilder:in ist Mentor:in und Autoritätsperson	<ul style="list-style-type: none">• Regeln im täglichen Umgang miteinander (Grüßen, Umgangston)• Formulierung schriftlicher Verhaltensregeln• "Handy-Agreement"

Q: WIFO.

Übersicht 4: **Matrix mit Good-Practice-Beispielen: Einflussfaktoren auf den Matching-Prozess**

Kommunikationskanäle nach Außen	Rekrutierungsstrategien	Die Rolle der Eltern
<ul style="list-style-type: none">• Social Media Aktivitäten (Instagram, Youtube, TikTok)• Gestaltung der Inhalte durch die Lehrlinge• Vorstellung der Lehrberufe durch die Lehrlinge (Sichtbarkeit, jugendaffine Gestaltung)• Hervorstreichen der "Coolness-Faktoren" der Lehrausbildung• Nutzung von Printmedien• Einbindung in die Schulen• Durchführung von Vorträgen in den Schulen (durch Ausbilder:innen oder auch gemeinsam mit Lehrlingen)• Gestaltung des Werkunterrichts unter Mitwirkung des Unternehmens• Zurverfügungstellen von Lehrmaterialien (z. B. Werkzeug) für den Werkunterricht• Sichtbarkeit des Unternehmens bei regionalen Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none">• Formate• Lehrlingsmessen• Tage der offenen Lehrwerkstätte• Schnuppertage• Lehrlingswebsite mit Informationen, z. B. zu den Lehrberufen im Betrieb, Lehrzeitdauer, Entlohnung, Ort der Berufsschule• Direktes Engagement der Lehrlinge im (Be-)werbungsprozess• Eigenwerbung der Lehrlinge (z. B. mittels Videos)• Aktive Teilnahme der Lehrlinge an Schul- und Werksbesuchen• Mundpropaganda• Beteiligung an den berufspraktischen Tagen in den Polytechnischen Schulen• Schnupperlandkarte	<ul style="list-style-type: none">• Einbindung der Eltern vor Beginn der Lehrausbildung• Einladung zu Schnuppertagen oder Werksführungen• Nachmittagsveranstaltungen• Unterstützende und beobachtende Funktion während der Lehrlingsausbildung

Q: WIFO.

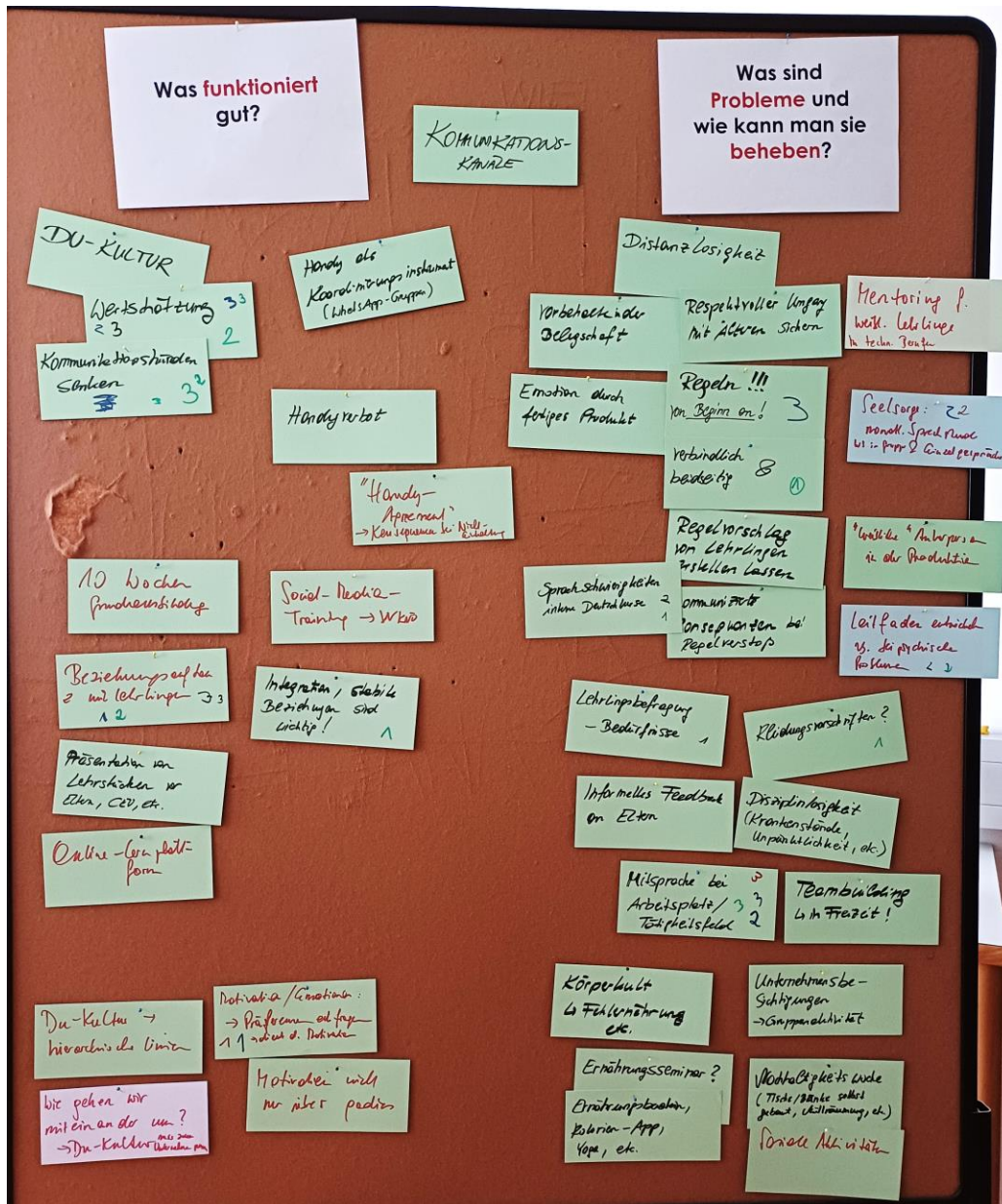
10. Literaturhinweise

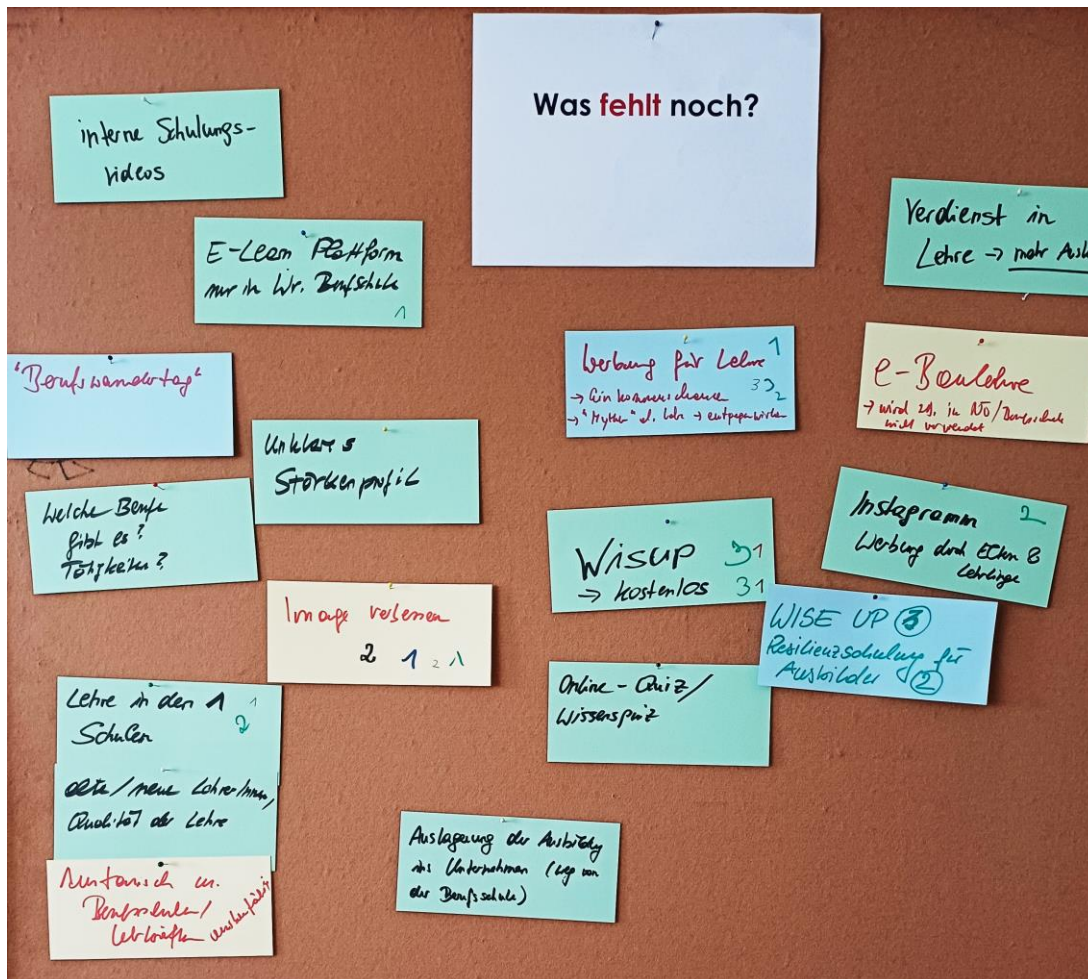
- Bahl, A., & Diettrich, A. (2008). Die vielziferte „neue Rolle“ des Ausbildungspersonals – Diskussionslinien, Befunde und Desiderate. *bwp@ Spezial*, 4. https://www.bwpat.de/ht2008/ws25/bahl_diettrich_ws25-ht2008_spezial4.shtml
- Baumeler, C., Duc, B., & Lamamra, N. (2018). Berufsbildnerinnen und Berufsbildner in der Schweiz – die unsichtbaren Sozialisationsagenten. *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 47(3), 8–11. <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/8781>
- Beicht, U., Krewerth, A., Eberhard, V., & Granato, M. (2009). *Viel Licht – aber auch Schatten. Qualität dualer Berufsausbildung in Deutschland aus Sicht der Auszubildenden* (BIBB Report No. 9). Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/2270>
- Bethscheider, M. (2016). *Interkulturelle Kompetenz: Der Schlüssel für gelingende Integration im Betrieb?* Überaus – Fachstelle Übergänge in Ausbildung und Beruf. <https://www.ueberaus.de/www/interkulturelle-kompetenz.php>
- Bethscheider, M., Eberle, M., Erlangen-Nürnberg, F.-A.-U., Kimmelman, N., & Erlangen, F.-A.-U. (2013). Förderung sprachlich-kommunikativer Fähigkeiten in der betrieblichen Ausbildung. *bwp@ Spezial*, HT 2013. https://www.bwpat.de/ht2013/ft18/bethscheider_etal_ft18-ht2013.pdf
- Bethscheider, M., Keck, B., & Franz, S. (2015). *Förderung sprachlich-kommunikativer Fähigkeiten in der betrieblichen Ausbildung*. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). https://www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/eb_45100.pdf
- Bethscheider, M., & Wullenweber, K. (2016). Deutsch als Zweitsprache und Mehrsprachigkeit von Auszubildenden. Impulse zur Förderung einer sprachsensiblen Haltung des Ausbildungspersonals. *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 45(3), 44–47. <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/8008>
- Blank, M., Nicklich, M., & Pfeiffer, S. (2022a). Ausbildungspersonal im Fokus 2021. Methoden- und Feldbericht. *Laboratory Working Paper*, 5. <https://cris.fau.de/publications/272620721/>
- Blank, M., Nicklich, M., & Pfeiffer, S. (2022b). Steigende Anforderungen und Weiterbildung aus Sicht des betrieblichen Ausbildungspersonals. *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 51(4), 11–15. <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/18108>
- Bock-Schappelwein, J., & Kügler, A. (2022). „New Work“ in der Industrie. *Handlungsempfehlungen zur flexiblen Produktion*. WIFO. <https://www.wifo.ac.at/publication/pid/25643682>
- Bonnes, C., Binkert, J., & Goller, M. (2022). Kompetenzen des betrieblichen Ausbildungspersonals. Eine literaturbasierte Systematisierung. *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 51(4), 26–29. <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/18120>
- Clement, U. (2012). *Ehrbare Berufe für coole Jungs. Wie Ausbildung für schwache Jugendliche gelingen kann*. BeltzJuventa.
- Dietrich, S. (2018). Digitaler Wandel und Unterstützungsbedarf aus Sicht des betrieblichen Ausbildungspersonals. Erfahrungen aus dem BMBF-Programm JOBSTARTER plus. *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 47(3), 29–31. <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/8796>
- Dietrich, A. (2009). Bildungspersonal in Schule und Betrieb zwischen Polyvalenzanforderungen und Professionalisierung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online, Profil 2*. http://www.bwpat.de/profil2/diettrich_profil2.pdf
- Dietrich, A., & Harm, S. (2018). Berufspädagogische Begleitung und Qualitätsentwicklung. Tätigkeiten und Anforderungen an das betriebliche Ausbildungspersonal. *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 47(3), 14–18. <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/8790>
- Dornmayr, H. (2023). Lehrlingsausbildung im Überblick 2023. Strukturdaten, Trends und Perspektiven. *ibw-Forschungsbericht*, 217. <https://ibw.at/publikationen/id/565/>
- Dornmayr, H., Lengauer, B., & Rechberger, M. (2019). Betriebliche AusbilderInnen in Österreich. Erfahrungen, Herausforderungen, Wünsche. *ibw-Forschungsbericht*, 196. <https://ibw.at/en/library/id/497/>
- Dornmayr, H., Lengauer, B., & Riepl, M. (2022). Rollen und Herausforderungen der betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbilder in Österreich. In P. Schlögl, G. Tafner, A. Ostendorf, J. Bock-Schappelwein, & F. Gramlinger (Hrsg.), *Wie wollen wir arbeiten? Berufliches Lernen zwischen Tradition und Transformation. Beiträge zur 7. Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK)* (S. 93–100). wbv. <https://doi.org/10.3278/6004914w093>

- Eckert, M., Müller, C., & Schröter, T. (2011). Der Ausbilder als Akteur der Qualitätsentwicklung – BiBB-Modellversuch „ProfUnt“ zur Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Berufsausbildung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online*, 21. <http://www.bwpat.de/content/ausgabe/21/eckert-et-al/index.html>
- Härtel, M. (2022). „Wir wollen dem Ausbildungspersonal zu mehr Sichtbarkeit und Anerkennung verhelfen“. Interview mit Michael Härtel zur Ausbilderförderung und -qualifizierung. *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 51(4), 35–37. <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/18126>
- Koch, R., Jahn, R. W., Schumann, J., & Schiller, S. (2009). Aufgaben- und Rollenpluralität des beruflichen Bildungspersonals – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online, Profil 2*. https://www.bwpat.de/profil2/koch_et_al_profil2.shtml
- Merkel, A., French, M., Dietrich, A., & Weber, M. (2017). Handlungskontexte und Kompetenzen von betrieblichem Ausbildungspersonal – Eine explorative Untersuchung von Arbeitsbedingungen und -prozessen in regionalen Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern. In M. French & A. Dietrich (Hrsg.), *Berufsbildungspersonal in Bildungsdienstleistungen und Betrieben. Qualifizierungskonzepte und Professionalisierungsstrategien* (S. 115–142). Universität Rostock – Lehrstuhl für Wirtschafts- und Gründungspädagogik.
- Nicklich, M., Blank, M., & Pfeiffer, S. (2022). *Ausbildungspersonal im Fokus. Studie zur Situation der betrieblichen Ausbilder*innen 2021*. Lehrstuhl für Soziologie (Technik – Arbeit – Gesellschaft) am Nuremberg Campus of Technology (NCT) der FAU Erlangen-Nürnberg. <https://wap.igmetall.de/APIF-2021.htm>
- Pätzold, G. (2017). *Betriebliches Bildungspersonal. Stärkung seines professionellen pädagogischen Handelns*. Schneider Hohengehren.

11. Anhang

11.1 Dokumentation der Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion





11.2 Fragebogen der Online-Befragung