

# Neue Wege in der Lehrlingsausbildung

Die derzeitige theoretische und praktische Lehrlingsausbildung könnte durch eine Persönlichkeitsausbildung komplettiert werden.

[Eva Selan](#) hinterfragte, wie das aussehen könnte.

Derzeit werden Lehrlinge fast ausschließlich fachlich geschult. Sie durchlaufen im Zuge ihrer Ausbildung verschiedene Abteilungen, erhalten praktische Einblicke in viele Bereiche des Unternehmens und erlernen, theoretisches Wissen mit praktischem zu verbinden.

So trocken wie es sich anhört, ist es oft auch. Das uns das im »War for Talents« und Fachkräftemangel wohl kaum nach vorne bringt, zeigt die Erfahrung.

Obwohl, andererseits: Verbindung von Theorie & Praxis, ja was denn sonst? Lehrlinge sind jung und müssen eben grundlegend in Theorie geschult werden und gleichzeitig das praktische Handwerk erler-

nen. Was also liegt näher, als die Lehrlingsausbildung eben genau so aufzubauen?

Leider ergeht es Lehrlingen ähnlich wie jenen Gleichaltrigen, die weiterhin die Schulbank drücken: Das Karriere- und Lebensziel ist weitab jeglicher Kontur. Eine Lehre zu machen, bedeutet für junge Menschen in vielen Fällen immer noch den Beginn des Arbeitsalltags ohne Karriereziel. Diese Realität hat der Lehrausbildung, die im Konzept sehr wohl eine wertvolle Kombination aus Praxisausbildung und theoretischen Fachkompetenzen ist, sehr geschadet und Qualität und Image der Lehrlingsausbildung stark vom Lehrbetrieb abhängig gemacht.



Aktuell vollzieht sich ein Wandel in der Lehrlingsausbildung – weg vom Berufsschule-muss-auch-sein-Image, hin zu inner- und außerbetrieblichen Förderung der Lehrlinge als Teammitglieder und als Facharbeiter der Zukunft.

## Mahatma Ghandi

»Wir müssen selbst die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen!« (Mahatma Ghandi)

Ein weiser Spruch, der nur dann Gültigkeit hat, wenn er gelebt wird. Dies gilt in gleichem Maße für das private wie auch das berufliche Umfeld und heißt übersetzt auf unternehmerische Belange, dass in Zeiten, die sich in erster Linie durch Schnelligkeit und Flexibilität auszeichnen, nicht nur Führungskräfte vor neuen Herausforderungen stehen, sondern alle Mitarbeiter eines Unternehmens. Auch Lehrlinge. Neben fachlichem Know-how zählen Kompetenzen wie soziale und emotionale Intelligenz, Stärken in der Selbstreflexion und damit verbunden permanente Persönlichkeitsoptimierung, zunehmend zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren.

## Mankos der Lehrlingsausbildung?

Die Lehrlingsausbildung ist stark fokussiert auf den ausgeübten Beruf. Dieser wird in der Tiefe erarbeitet, für einen Blick nach rechts oder links, eben über den Tellerrand hinweg, scheint keine Zeit, kein offensichtlicher Nutzen oder zu wenig Engagement (von Seiten des Lehrlings oder des Betriebes) zu sein.

»Was den Lehrlingsausbildungen fehlt, ist eine planvolle Auseinandersetzung mit der Persönlichkeit des Lehrlings, den Potenzialen, Ressourcen und Talenten«, sagt Eva-Maria Lass (vwg Wien und Niederösterreich, [www.vwg.at](http://www.vwg.at) – diese »Volkswirtschaftliche Gesellschaft« bietet seit 50 Jahren Seminare, Workshops und Potenzial-Assessment-Center für Lehrlinge an, die sich der persönlichen Weiterentwicklung der Jugendlichen im Job widmen).

Sie begründet diesen Anspruch folgendermaßen: »Lehrlinge sind in einem wichtigen Entwicklungsstadium vom Jugendlichen zum Erwachsenen und voll ins Berufsleben integriert. Gute wie schlechte Erfahrungen, die jetzt gemacht und nicht reflektiert werden, werden als Wahrheiten ins Erwachse-



Gabriela Antczak

nenleben mitgenommen. Junge Menschen brauchen Werkzeuge, um mit ihrer Teamrolle, mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden umzugehen und sich on-the-Job weiterzuentwickeln.«

Gabriela Antczak (Projektleiterin, edu4you Bildungsakademie, [www.edu4you.at](http://www.edu4you.at)) ergänzt: »Der Aufbau und/oder die Vertiefung sozialer Kompetenzen werden häufig vorausgesetzt und finden in der Lehrlingsausbildung nur wenig bis gar keinen Platz. Unternehmer und Führungskräfte erkennen allerdings zunehmend, dass sie hier vor neuen Herausforderungen stehen und die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit in Zukunft mehr und mehr davon abhängen wird, ob sie die ›Ressource Mensch‹ fördern und als Potenzial für Erfolg und gesundes Wachstum erkennen, denn die Lehrlinge von heute sind die Mitarbeiter und Führungskräfte von morgen.« So einfach und logisch dieser Ausspruch erscheint, so wenig wird er im Unternehmen oft gelebt.

»Der Ruf nach ›traditionellen Werten‹ wird wieder lauter und was Eltern und Schulen nicht mehr leisten oder leisten können, muss von den Unternehmen aufgefangen werden«, erklärt Gabriela Antczak weiter. »So stellen diese zum Beispiel hohe Defizite in der Ausbildungsreife ihrer jungen Mitarbeiter fest. Ein Mangel an Motivation, Leistungsbereitschaft und Übernahme von Verantwortung sind nur einige der Symp-



Eva-Maria Lass

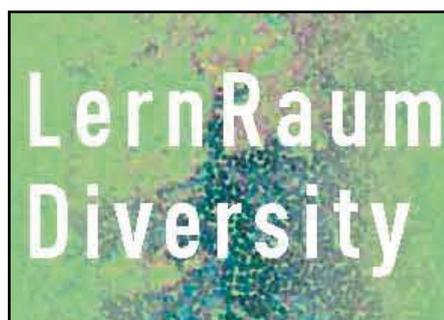
tome, die vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung besondere Beachtung verdienen.«

## Konkrete Lösungsansätze

»Einen konkreten Lösungsansatz sehe ich in einer betriebsinternen Begleitung der Lehrlinge im Sinne von Talentmanagement und Supervision«, so Eva-Maria Lass. Das ist in sich noch nicht neu, das findet für die übrige Belegschaft – hoffentlich – ebenfalls statt. Das tatsächlich Neue daran ist, dass der Lehrling in diesem Konzept nicht nur als Lehrling gesehen wird, der eine vorgeschriebene Zeit für einen vorgeschriebenen Inhalt ausgebildet wird, sondern der junge Mitarbeiter wird ganzheitlich gesehen und ein langfristiger Weg innerhalb des Unternehmens wird gezeichnet. Bereits frühzeitig. Nicht erst nachdem er offiziell übernommen wurde.

Eva-Maria Lass erklärt, wie das konkret aussehen könnte: »Hier steht eine laufende Weiterbildung der Lehrlingsausbilder im Vordergrund – Inhalte dieser Weiterbildungen können Coaching-Elemente sein, die Entwicklung eines persönlichen, situativen Führungsstils, Umgang mit Energie- und Stressmustern.

Auf der anderen Seite ist es wichtig, die Lehrlinge im Rahmen von externen Semi-



Lehrgang  
„Systemisches Managing Diversity“  
Grundlagen - Coaching - Innovation  
- Teamentwicklung - Skilltraining

<http://gender-diversity.net>  
(01) 492 08 83 23

## Passende Räumlichkeiten?...

### Fast Facts:

- zentralste Lage
- modernste Ausstattung
- edles Ambiente
- 5 Seminarräume
- flexibles Raumkonzept
- bis zu 100 Personen

... wir schauen, dass Sie weiterkommen!

[www.edu4you.at](http://www.edu4you.at)

naren in der Entwicklung eines persönlichen Kommunikationsstils zu unterstützen und ihre Erlebnisse im Beruf spielerisch und lösungsorientiert zu reflektieren«, so Lass.

Und weiter meint sie: »Diese Lehrlingsförderung ist integrierter Bestandteil des Arbeitstags und somit zeitlich und inhaltlich hoch effizient. Die Erfahrung hat gezeigt, dass erfolgreiche Lehrlinge über ein hohes Maß an Selbst- und Sozialkompetenz verfügen, die sie gerne in ihren Lehrbetrieb einbringen und so gleichwertiges Mitglied des Teams werden.«

Als konkreten Lösungsansatz nennt Lass die SEMTOOL OG ([www.semtool.at](http://www.semtool.at)), sie »wurde gegründet, um diesem ganzheitlichen Ansatz in der Weiterentwicklung von Führungskräften, Mitarbeitern und Lehrlingen ein Konzept zu geben und Unternehmen bei der Umsetzung zu unterstützen.«

Die Stärkung der Persönlichkeit ist der erste Schritt zu nachhaltig verändertem Verhalten. Das Erkennen persönlicher Stärken und Potenziale, das Entdecken der eigenen Kreativität, das Beseitigen von Lernblockaden sowie das Erkennen eigener Werte und deren verbindliche Umsetzung ist wie

ein Gang durch verschiedene Türen, die nacheinander geöffnet werden, um an den Punkt zu kommen, wo der Einzelne erkennt, wie er das Erlernte sowohl für sich ganz persönlich als auch für sein berufliches Fortkommen nutzen kann.

Genau hier setzt das P.O.W.E.R.-Teaching-Team den Hebel an, wie Gabriela Antczak ausführt: »Wir begleiten die Teilnehmer auf ihrer Reise zu sich selbst, hin zu einem besseren Verständnis ihrer Stärken und sie erleben, wie sie diese gezielt einsetzen können. Wir inspirieren sie, über ihre Werte nachzudenken und darüber, was ihnen wirklich wichtig ist im Leben, denn nur dann werden sie eine klare Haltung aufbauen, sich Ziele setzen und die nötige Motivation entwickeln, um diese zu erreichen. Wir holen den Menschen dort ab, wo er steht und fördern ihn in seiner Einzigartigkeit.«

Das P.O.W.E.R.-Teaching-Team der Bildungsakademie edu4you hat jahrelange Erfahrung in der Arbeit mit gewerblich-technischen und kaufmännischen Lehrlingen und auch mit Lehrlingsausbildnern beider Bereiche und erarbeitet maßgeschneiderte Konzepte. Hinzu kommt, so Antczak, »dass alle Trainings und Workshops supervisorisch begleitet werden. Das ist ein wesentlicher Aspekt der Qualitätssicherung und garantiert die ständige Optimierung aller Prozesse.« Die Überschrift ihrer Arbeit heißt: »Klarheit und Bewusstheit über das eigene Denken und Handeln!« – Ein spannender Ansatz wenn es um Lehrlinge geht, die – wie eingangs erwähnt – teilweise hohe Defizite in Motivation, Leistungsbereitschaft, Ausbildungsreife und Übernahme von Verantwortung aufweisen.

Die Durchführung persönlichkeitsbildender Maßnahmen mit Lehrlingen erfordert immer auch die Einbindung der Lehrlingsausbildner und/oder der Betreuer und Verantwortlichen in die Inhalte und Rahmenbedingungen.

Nicht selten initiieren Geschäftsführer oder andere Verantwortliche, die neue Lehrlings-Strategien einkaufen, bewusst eine kulturelle Veränderung, mindestens aber ein Sensibilisieren und/oder Bewusstmachen der bereits vorhandenen Unternehmenskultur. Deshalb ist die Einbindung derjenigen, die die jungen Mitarbeiter täglich begleiten, wichtig.

Gabriela Antczak erzählt, wie sie konkret vorgeht: »Das mehrstufige Lehrlingsausbildner-Modul beinhaltet ein speziell ent-

wickeltes, duales System: Auf der einen Seite werden die Lehrlingsausbildner in ihrer systemischen Kompetenz als Coaches gefördert. Dabei erlernen sie unterschiedliche Methoden der systemischen Beratung. Die Arbeit an persönlichen Themen der Lehrlingsausbildner steht dabei im Vordergrund. Auf der anderen Seite werden Methoden und Übungen der Schwerpunkte Werte, Verbindlichkeit und Teamentwicklung im Transfer zu den Lehrlingen vermittelt und trainiert. Dies schafft einen fließenden Übergang ins Unternehmen und erhöht außerdem Transparenz sowie Nachhaltigkeit.«

### Extrawurst

Lehrlinge sind keine »normalen Mitarbeiter«. Sie müssen erst lernen, sich in der Geschäftswelt zurecht zu finden, sich fachlich, theoretisch und persönlich weiterbilden und weiterentwickeln. Das erfordert unbedingt einen anderen Zugang als bei der übrigen Belegschaft. Doch ist eine generelle Trennung in der Personalentwicklung tatsächlich der sinnvollste Weg?

»Ich halte es für einen großen Fehler, die Lehrlingsausbildung starr von der Weiterbildung der Mitarbeiter und der Führungskräfte zu trennen«, sagt Eva-Maria Lass klar.

Denn, so Lass weiter, »organisatorisch wie teamdynamisch bilden Lehrlinge, Mitarbeiter und Führungskräfte eine Einheit und beeinflussen einander wechselseitig durch ihre Teamrollen, ihre Persönlichkeiten und ihren Arbeitsauftrag.« Die Lehrlingsausbildung unterscheidet sich genauso von der Weiterbildung von Mitarbeitern, wie diese sich von der Fortbildung von Führungskräften unterscheidet. Es ist wichtig, Schnittstellen im Sinne eines ganzheitlichen Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzepts zu integrieren, so dass Lehrlinge, Mitarbeiter und Führungskräfte von allen Entwicklungen gleichermaßen profitieren.

Auch Gabriela Antczak sagt: »Aus unserer Sicht sollte sich die Weiterbildung von Lehrlingen in Art, Struktur und Durchführung nicht von der des Managements unterscheiden. Im Gegenteil sogar, je konkreter Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind, desto besser ist die Übertragbarkeit auf das gesamte Unternehmen.«

Selbstverständlich müssen die Inhalte alters- und/oder positionsgerecht erarbeitet und vermittelt werden. Wichtig ist hierbei jedoch, dass Unternehmen genau darauf achten, dass ihre externen Partner für die Arbeit mit den entsprechenden Zielgruppen qualifiziert sind, denn wer glaubt, dass die Arbeit mit Jugendlichen ein Leichtes ist, der unterliegt einem großen Irrglauben.

»In Lehrlingsseminaren ist es besonders wichtig, junge Menschen bei ihren Wünschen und Ressourcen abzuholen und sie auf eine realistische Basis zu stellen«, ist Eva-Maria Lass überzeugt.

## Erste Conclusio

Die offizielle Lehrlingsausbildung stützt sich auf Theorie durch die Berufsschule und Praxis durch den ausbildenden Betrieb.

Darüber hinaus scheint eine intensive Auseinandersetzung mit der Persönlichkeitsentwicklung, den individuellen Stärken und der langfristigen Perspektive im Unternehmen sinnvoll. Lehrlinge, die selbstbewusst ihre Potenziale in den Lehrbetrieb einbringen können, werden idealerweise zu motivierten Mitarbeitern und respektvollen Führungskräften.

## Wer mag das bezahlen?

Dieses »Idealerweise« wirft allerdings eine neue Frage auf: Wer übernimmt die finanzielle Komponente?

Ein erster Antwortansatz könnte sein: »Natürlich das Unternehmen, genauso wie es für die Entwicklung aller anderen Mitarbeiter aufkommt.« Zusätzliche Kosten für die Persönlichkeitsentwicklung der Lehrlinge zu budgetieren, ist allerdings noch in wenigen Unternehmen verbreitet. Wie stehen die beiden Expertinnen dazu?

Gabriela Antczak: »Wer mag das bezahlen? Natürlich die Unternehmen! Aus meiner Sicht müsste die Frage anders lauten. Nämlich, welche Investition ist mir die erfolgreiche Zukunft meines Unternehmens wert? Da die Lehrlinge von heute die Mitarbeiter und Führungskräfte von morgen sind, sollte sich nicht die Frage nach den Kosten stellen, sondern vielmehr nach der Investition. Sicherlich findet das in vielen Unternehmen noch nicht statt. Deshalb ist

es um so wichtiger, dass die Verantwortlichen umdenken und künftig zusätzliche Budgets für die Persönlichkeitsentwicklung von Lehrlingen und Lehrlingsausbildnern bereit stellen, denn der heutige Invest garantiert den Erfolg von morgen. Dieser Aspekt sollte sogar in die Vision von Unternehmen einfließen, denn daraus leiten sich schließlich alle Unternehmensziele ab. Darüber hinaus vereinfacht es die Evaluierung insofern, als dass man auch festlegen kann, wie viel zeitlichen Spielraum man für das Anstoßen der Reifeprozesse einräumt, um spürbare Veränderungen auf der Verhaltensebene erwarten zu können.«

Eva-Maria Lass: »Natürlich stellt sich auch bei der Weiterbildung von Lehrlingen die Frage der Finanzierbarkeit und Nachhaltigkeit der Investments.

Was bringt es, in einen Lehrling zu investieren, von dem ich nicht weiß, ob ich ihn

oder sie in ein reguläres Dienstverhältnis übernehmen werde? Diese Frage von Unternehmen lässt sich einfach beantworten: Lehrlinge sind integrierter Bestandteil eines Teams. Sie bringen Leistung und sollen sich on-the-job persönlich wie fachlich weiterentwickeln. Diese Weiterentwicklung kommt während der gesamten Lehrzeit dem Lehrbetrieb zugute. Der Lehrling ist motiviert und wandelt die Wertschätzung, die ihm entgegengebracht wird, in gute Leistung um – umso mehr, als der Lehrling potenzieller Mitarbeiter des Betriebes ist.«

## Unterstützung

AMS und Wirtschaftskammer haben die Wichtigkeit von erweiternden Bildungsangeboten für Lehrlinge erkannt und unterstützen Lehrbetriebe finanziell und steuerlich, wenn sie in Aus- und Weiterbildung ihrer Lehrlinge investieren. ([www.wko.at](http://www.wko.at), [www.ams.at](http://www.ams.at)) □

## Hohe Defizite in Motivation, Leistungsbereitschaft und Ausbildungsreife.

## Konkrete Lösungsansätze?



### Ein Führungs-Lehrgang der anderen Art Vom Fach-VOR-Gesetzten zur anerkannten Führungskraft

4 Module à 2 Tage:

Modul 1: Standortbestimmung

Modul 2: Selbstbild und Rolle

Modul 3: Das wirkungsvolle Führungs-Gespräch

Modul 4: Führungspraxis

inkl. orig. DISG-Persönlichkeits-Profil

kostenloser Infoabend: 15.12.08, 3.2.09 Graz, 27.1.09 Wien

[www.alphabetter.at](http://www.alphabetter.at) - weitere Informationen - [www.schafzahl.info](http://www.schafzahl.info)

