

Erwartungshaltungen, Orientierungsmuster und Handlungsansätze in der Lehrlingsausbildung der STRABAG aus mehreren Perspektiven.

Michael Auen¹, Christina Engel-Unterberger¹ und Lukas Küster²

¹ FH St. Pölten, Matthias Corvinus-Straße 15, 3100 St. Pölten, Österreich

² STRABAG, Donau-City-Str. 9, 1220 Wien, Österreich
inclusion@fhstp.ac.at

Abstract. Berufliche und betriebliche Zugehörigkeit stellen zentrale Identifikationspunkte dar und spielen eine bedeutende Rolle wenn es um Soziale Inklusion geht. Das Ilse Arlt Institut für Soziale Inklusionsforschung führte im Jahr 2017 in Kooperation mit der STRABAG ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt im Bereich der Lehrlingsausbildung durch. Das Unternehmen bildet in 10 Ausbildungsberufen junge Menschen zu Fachkräften aus und signalisierte großes Interesse an einer Weiterbeschäftigung der Lehrlinge nach Beendigung der Ausbildung. Auf Basis der Forschungsergebnisse sollten Struktur und Ausrichtung der Lehre innerhalb des Betriebs weiterentwickelt werden. Im Frühling 2017 wurden im Zuge dieses Projekts Lehrlinge mittels Online-Befragung und im Rahmen von Gruppengesprächen befragt. Ein weiteres Gruppengespräch fand mit Ausbildern statt. Die Erhebungsphase wurde durch ein Interview mit einem Lehrlingskoordinator abgerundet. In der Auswertung des Materials haben sich auf unterschiedlichen Ebenen (Lehrlinge/Ausbilder/Organisation) vier Orientierungsmuster herausgebildet.

- Individualisierung–Vergemeinschaftung
- Autonomie–Bindung
- Tradition/Stabilität–Innovation/Entwicklung
- Personenbezogenheit–Fachbezogenheit

Die gewonnenen Erkenntnisse bieten Impulse für betriebliche Entwicklungsprozesse, und dienen auch als Reflexionsfolie (sozial-)pädagogischen bzw. sozialarbeiterischen Handelns.

Keywords: Berufsausbildung, Ausbildungsabbruch, Orientierungsmuster, Lehrlinge, Professionsentwicklung.

1 Ausgangslage

Das Ilse Arlt Institut für Soziale Inklusionsforschung führte im Jahr 2017 in Kooperation mit der STRABAG ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt im Bereich der Lehrlingsausbildung durch. Das Unternehmen bildet in 10 Ausbildungsberufen junge Menschen zu Fachkräften aus. Zu Projektbeginn lag weder eine systematische Erfassung der Erwartungen an die Lehrzeit von Seiten der Lehrlinge noch eine systematische

Erhebung von Austrittsgründen vor. Gleichzeitig signalisierte das Unternehmen ein großes Interesse an einer Weiterbeschäftigung der Lehrlinge nach Beendigung der Lehrzeit und wollte auf Basis der Forschungsergebnisse Struktur und Ausrichtung der Lehre innerhalb des Betriebs weiterentwickeln.

In der Umsetzung des Forschungsprojekts ging es demnach um mehr als sozialwissenschaftliches Vorgehen nach den Regeln der Kunst, vielmehr wurden gemeinsam neue Handlungsoptionen entwickelt, die folgenden Nutzen stifteten:

- Differenziertere Wahrnehmung der Situation, Erkennen neuer Zusammenhänge
- Neue Besprechbarkeit der Ist-Situation, Möglichkeit des Dialogs mit ForscherInnen, dadurch auch neue Verständigung innerhalb der STRABAG
- Identifikation neuer Handlungsoptionen

2 Kontextmodell und Forschungsinteresse

Die ForscherInnen betrachten Individuen und ihre Umwelt in ihrer spezifischen Wechselwirkung. Der Fokus des Forschungsprojekts lag demnach nicht ausschließlich auf einer bestimmten Person (z.B. Lehrling als Individuum), sondern auf deren Einbettung und Verortung in ein soziales sowie betrieblich-organisatorisches Gefüge. Soziales Gefüge ist z.B. die Gruppe der Lehrlinge, die Gruppe der AusbilderInnen und das Zusammenspiel der beiden. Unter betrieblich-organisatorischem Gefüge sind STRABAG-Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen zu verstehen. Über handelnde Personen und das Unternehmen hinaus spielen auch gesellschaftliche Veränderungen eine Rolle. Diese gesellschaftlichen Veränderungsdynamiken wirken sich wiederum unter anderem auf die Baubranche insgesamt aus. In der Interpretation der Ergebnisse wird diesen unterschiedlichen Dimensionen durch eine kontext-bezogene Betrachtungsweise Rechnung getragen.



Abb. 1. Kontextmodell, eigene Darstellung.

Die Forschungsfragen lauteten:

- Was beschäftigt die Lehrlinge? Wie beschreiben die Lehrlinge ihre beruflichen Entwicklungsprozesse? Was wird in Bezug auf die Lehrausbildung wie zum Thema gemacht und welche Orientierungsmuster lassen sich daraus ableiten?

- Was beschäftigt die AusbilderInnen? Wie beschreiben die AusbilderInnen die beruflichen Entwicklungsprozesse? Was wird in Bezug auf die Lehrausbildung wie zum Thema gemacht und welche Orientierungsmuster lassen sich daraus ableiten?
- Worin ähneln bzw. unterscheiden sich die Orientierungsmuster von AusbilderInnen und Lehrlingen und welche Orientierungsmuster lassen sich daraus ableiten?

3 Forschungsmethodik

Zunächst wurden mit einer Online-Befragung mittels Fragebogen mit offenen und geschlossenen Fragen Grunddaten zu Motivation, Erwartungshaltungen und soziokulturellem Hintergrund der Lehrlinge erhoben. Daran anschließend wurden Gruppengespräche mit Lehrlingen überwiegend aus dem ersten Lehrjahr durchgeführt. Die Gesprächsrunden folgten der thematischen Struktur (1) Einstieg in die Lehre, (2) Berufs- und Betriebwahl, (3) erste Eindrücke und Einschätzungen von der Ausbildung, (4) Prognosen für die Zeit nach der Ausbildung und endete mit einer (5) thematisch offenen Abschlussrunde. Etwa vier Wochen später wurde ein weiteres Gruppengespräch mit fünf Ausbildern sowie ein Einzelinterview mit einem Ausbildungsbeauftragten durchgeführt. Diese Gespräche folgten der thematischen Struktur (1) Einstiegsfragen zur Funktion als Ausbilder, (2) Auswahlprozess und Einstieg in die Lehre, (3) Erwartungen an Lehrlinge und Ausbildungsverlauf, (4) Innovationen in der Ausbildung und Zukunft der Lehrberufe, (5) Eigene Perspektiven und Prognosen und endete ebenfalls mit einer (5) thematisch offenen Abschlussrunde.

Die Auswertung der Online-Befragung erfolgte mittels deskriptiv-statistischer Verfahren (Häufigkeitsauszählung) sowie einer inhaltsanalytischen Kategorisierung der Antworten auf die offenen Fragen unter Verwendung der Befragungs-Software unipark der Firma questback. Die Gruppengespräche und das Einzelinterview wurden nach erfolgter Transkription der Aufzeichnungen gesprächsanalytisch, basierend auf der dokumentarischen Methode nach Bohnsack (2013), in den folgenden Schritten ausgewertet:

1. Formulierende Reflexion
2. Interpretierende Reflexion (Ableitung Orientierungsmuster)
3. Abgleich der Orientierungsmuster quer über das Material hinweg sowie
4. Abgleich mit Literatur und den Ergebnissen der Online-Befragung.

Ziel dabei war u.a. die Rekonstruktion kollektiver Orientierungen, die Hinweise auf jeweiliges Verhalten in spezifischen Kontexten geben – hier im Kontext der Berufsausbildung in der STABAG AG.

Konkret konnte auf folgende Quellen zurückgegriffen werden:

- Online-Befragung (Gesamtteilnahme 29, beendet 22)
- 2 Gruppengespräche mit Lehrlingen (21 Personen, davon 20 männlich)
- 1 Gruppengespräch mit Ausbildern (5 Personen, alle männlich)
- 1 Einzelinterview mit einem Lehrlingsbeauftragten (1 Person, männlich)

4 Ergebnisse

Im Zuge von Auswertung und Abgleich des Materials haben sich vier Orientierungsmuster herausgebildet, die in unterschiedlicher Ausprägung bei der Gruppe der Lehrlinge, der Gruppe der Ausbilder und der Ebene der Organisation auftreten.

Tabelle 1. Darstellung der vier Orientierungsmuster und ihrer Relevanz auf unterschiedlichen Ebenen

	Lehrlinge	Ausbilder	Organisation
<i>Individualisierung–Vergemeinschaftung</i>	stark ausgeprägt	-	-
<i>Autonomie–Bindung</i>	stark ausgeprägt	ausgeprägt	-
<i>Fachbezogenheit–Personenbezogenheit</i>	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	ausgeprägt
<i>Tradition/Stabilität–Innovation/Entwicklung</i>	ausgeprägt	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt

Hinzuweisen ist darauf, dass sich 21 der 22 befragten Lehrlinge im 1. Lehrjahr befanden. Die Tatsache, dass die meisten Befragten demnach seit circa sechs Monaten ihre Lehre im Betrieb absolvieren, hat eine Auswirkung auf die Eindrücke und Erfahrungen. Die Vermutung liegt nahe, dass sich zu einem anderen Befragungszeitpunkt Orientierungsmuster in anderer Ausprägung darstellen bzw. neue Orientierungsmuster zutage treten. Dieser Frage in einer nächsten Untersuchungsphase nachzugehen, wäre sinnvoll.

4.1 Die Ebene der Lehrlinge: Individualisierung–Vergemeinschaftung

So eindeutig uns in der Familie, im Freundeskreis oder in der Schule eine bestimmte Rolle zugeordnet ist, so müssen wir uns doch immer wieder zu den Bedingungen neuer Gruppen und Gemeinschaften in Beziehung setzen. In der Analyse der Gespräche fällt auf, dass die Lehrlinge auf einprägsame Art und Weise Orientierungsprozesse in Gruppen beschreiben. Wir ordnen diese anhand der drei Achsen des Modells des ‚gruppendynamischen Raums‘ (vgl. Amann 2004:28-39). Das Modell geht von der Annahme aus, dass in Gruppen der Prozess der ‚Vergemeinschaftung‘ anhand der Dimensionen Macht–Intimität–Zugehörigkeit unterscheidbar ist. Diese Dimensionen bilden die drei Achsen des gruppendynamischen Raumes und verweisen aufeinander.

Intimität

Gesprächssequenz:

“Nur wegen zwei Leuten, die mich nicht mochten hätte ich fast nicht weitermachen dürfen.” “Am Ende der Probezeit wäre ich fast nicht übernommen worden.” “Hätte mein Lehrlingsausbilder nicht gesagt...” “Wäre es nach denen gegangen, die hätten mir nicht einmal eine Chance gegeben.” (Gruppengespräch 2, Z159-164).

Macht

Gesprächssequenz:

“Hilfsarbeiter sagt A, Polier sagt B.” “Der Eine sagt das, der Andere sagt das.” “Der Hilfsarbeiter hat nichts zu sagen.” “Aber was soll ich machen? Der ist schon älter, da muss ich ihm halt helfen.” “Nein, du musst nicht.” (Gruppengespräch 2, Z188-196).

Zugehörigkeit

Gesprächssequenz:

“Es kommt drauf an, wie die Leute drauf sind. Wie man mit ihnen umgehen soll oder wie man mit ihnen sein kann.” “Ob man mit ihnen normal reden kann oder ob man bei ihnen aufpassen muss beim Reden.” “In den ersten Wochen kriegt man da einen Eindruck. Dann geht's dahin. Dann merkt man eh, mit wem man Schmah reißen kann.” (Gruppengespräch 1, Z23-55)

Abb. 2. Dimensionen gruppodynamischer Prozesse, eigene Darstellung basierend auf dem Modell des gruppodynamischen Raums (vgl. Amann 2004:28-39).

4.2 Die Ebene der Lehrlinge und Ausbilder: Autonomie–Bindung

Berufliche wie auch betriebliche Sozialisation kann als “sekundäre Sozialisation” außerhalb der Familie aber noch vor Eintritt in das Erwachsenenalter beschrieben werden (vgl. Elbe, 2016:53). Im Wechselspiel zwischen Person und Umwelt geht es dabei um “die Ausbildung berufsbezogener Persönlichkeitsmerkmale aufgrund des beruflichen Sozialisationsprozesses unter spezifischen sozialstrukturellen Bedingungen” (vgl. Lempert 2007, zit. n. Elbe 2016:57).

Die unter 4.1 beschriebenen gruppodynamischen Prozesse finden in diesem Kontext sekundärer Sozialisation statt. Zusätzlich zu den beschriebenen Gruppenprozessen geht es um einen beruflichen und betrieblichen Sozialisationsprozess, der als Anpassungsleistung zwischen Individuen und einem sozialen System im Arbeitsleben verstanden werden kann. In den Gruppengesprächen mit den Lehrlingen wird dies als neue Auseinandersetzung mit sich selber an diesem neuen Ort (STRABAG) deutlich. Auf der Ebene der Ausbilder wird die Dimension Autonomie–Bindung mit Blick auf den Grad der (An-)Passung der Lehrlinge zum (bzw. an das) Unternehmen thematisiert. Die Grundfrage, die noch vor wenigen Monaten mit dem Eintritt in die Lehrausbildung bei STRABAG sowohl seitens der Lehrlinge wie auch seitens des Unternehmens bereits beantwortet schien, lautet somit neuerdings bzw. nach wie vor: „STRABAG oder Nicht-STRABAG“ und mündet in eine Dynamik des gegenseitigen Austestens und Sich-Bewährens.

4.3 Die Ebene der Lehrlinge und Ausbilder, implizit auch Organisation: Fachbezogenheit–Personenbezogenheit

Mit Blick auf geltende Normen wird das dritte Orientierungsmuster sichtbar – das Spannungsfeld Fachbezogenheit–Personenbezogenheit. Lehrlinge sind als neue Mitglieder im Betrieb mit Ansprüchen, Forderungen und Verhaltenserwartungen (in Form von Normen und kollektiven Orientierungen) sowie unterschiedlichen Funktionen und Rollen konfrontiert. Im konkreten Fall wurde deutlich, dass sowohl seitens der Lehrlinge als auch seitens der Ausbilder eine stark personenbezogene Orientierung besteht. Tragfähige Beziehungen zu den unmittelbaren KollegInnen und Vorgesetzten aufzubauen, wird als Um und Auf beschrieben. Bereits im Prozess der Lehrstellensuche griffen die jungen Menschen in großem Maße auf Formen informeller Hinweise zurück und waren damit erfolgreich.

Gekoppelt mit der unter 4.2 beschriebenen Dynamik des gegenseitigen Austestens kann dies zu einer Verunsicherung führen. So wird beispielsweise hinterfragt, ob allgemeine Angebote des Unternehmens für einen selbst tatsächlich gelten, obwohl die öffentlich kommunizierten Kriterien für die Inanspruchnahme der Angebote diesen Schluss zuließen.

4.4 Die Ebene Ausbilder und der Organisation: Tradition/Stabilität–Innovation/Entwicklung

Die beschriebenen Orientierungsprozesse auf der Ebene Lehrlinge-Ausbilder-Unternehmen finden in der strukturierten Gesamtheit der Gesellschaft statt. In Anbetracht der Interdependenz zwischen Individuen, Gruppen und ihrer äußeren Umwelt verwundert es nicht, dass Merkmale gesellschaftlicher Transformationsprozesse (Dynamisierung, Technologisierung, Internationalisierung) im Zuge der Gespräche thematisiert wurden. Das vierte Orientierungsmuster greift eben diese Faktoren auf und beschreibt das Spannungsfeld von Bewahrung und Veränderung. Es ließ sich feststellen, dass diese Ebene insbesondere bei den Ausbildern und dabei auch unter expliziter Bezugnahme auf die Organisation sehr stark ausgeprägt ist. Die Ausbilder, sozialisiert in der klassischen Handwerkstradition und gedanklich in eben diesen Traditionen verankert, sehen sich eingeschränkt durch ökonomische, arbeitsmarktpolitische und soziale Begebenheiten nicht vollends in der Lage, den laufenden Innovationsprozessen ausreichend Raum zu geben. Auch auf Ebene der Lehrlinge, die sich im ersten Lehrjahr noch in einem allgemeineren Orientierungsprozess befinden und das Thema der Zukunft der Baubranche oder das Thema der Beibehaltung von fachlichen und kulturellen Traditionen noch nicht explizit thematisieren, finden sich bereits Hinweise von Spannungsfeldern im Umgang mit der Gleichzeitigkeit eines “traditionelles Handwerks in einem multinationalen Konzern”. Eben diese Überlagerungen von einerseits der Bewahrung handwerklicher Traditionen und andererseits tiefgreifender technologischer Veränderungen, bilden eine große Herausforderung in der Entwicklung der Lehrberufe.

5 Hinweise zur Weiterentwicklung und Ausblick

Die aus den Ergebnissen abgeleiteten Hinweise zur Weiterentwicklung der Berufsausbildung innerhalb der STRABAG wurden vom Forschungsteam in drei Ebenen gegliedert und werden hier exemplarisch dargestellt.

Auf der *Ebene des Ausbildungsabbruches* wurde mit Hinweisen auf eine systematische Datenerfassung im Zuge des Projekts ein Leitfaden für Exit-Gespräche entwickelt. Auf der *Ebene des Auswahl- und Aufnahmemanagements* wurden Empfehlungen ausgesprochen, die eine aktive Gestaltung einer Identifikation mit dem Gesamtkonzern bei Zugehörigkeit zu einer kleinen Betriebseinheit ermöglichen. Auf der *Ebene der Gestaltung der Lehre* wurde die Bedeutung von Rollenflexibilisierung ebenso thematisiert wie das Potenzial, das durch eine betriebsspezifische Übersetzung bzw. Erweiterung des Berufsbilds und des Nationalen Qualifikationsrahmens (NQR) entfacht werden könnte.

Mit Blick auf weitere Forschungsvorhaben in diesem Themenfeld ist eine Begleitung der Lehrlingsgruppe über den Ausbildungsverlauf hinweg interessant, um Veränderungen (der Ausprägung) von Orientierungsmustern zu erforschen.

Vor einem sozialpädagogischen bzw. sozialarbeiterischen Hintergrund ist eine Kontrastierung der erhobenen Orientierungsmuster mit Orientierungsmustern in Ausbildungsformen im nicht-betrieblichen Kontext (z. B. überbetriebliche Ausbildung) von besonderem Interesse. Dahingehend führt die FH St. Pölten deshalb nun aktuell ein Lehrforschungsprojekt durch. Darüber hinaus sind mit Blick auf eine weitergehende Kontrastierung auch Vergleiche mit anderen Unternehmen und anderen Branchen interessant. Somit können die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur als Impulse für betriebliche Entwicklungsprozesse, sondern auch als Reflexionsfolie pädagogischen bzw. sozialarbeiterischen Handelns dienen.

Literatur

1. Amann, A.: Gruppendynamik als reflexive Vergemeinschaftung. In: Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis, S. 28–39. Springer VS, Wiesbaden (2004).
2. Bohnsack, R.: Orientierungsschemata, Orientierungsrahmen und Habitus. Elementare Kategorien der Dokumentarischen Methode mit Beispielen aus der Bildungsmilieuforschung. In: Schittenhelm, K. (Hsg.) Qualitative Bildungs- und Arbeitsmarktforschung, S. 119-153. Springer, Wiesbaden (2012).
3. Bohnsack, R.: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 3. Auflage. Springer VS, Wiesbaden (2013).
4. Elbe, M.: Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen. 1. Auflage. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg (2016).
5. ÖIBF Homepage, Qualitätssicherung in der Lehre, <http://www.oeibf.at/db/calimero/tools/proxy.php?id=14956>, zuletzt abgerufen 2017/08/28.