

ASN

Engagement und Motivation als „Stellschrauben“ einer gelungenen Ausbildung im Berufsbild Anlagenmechaniker*in SHK

(Working Paper)

Ergebnisse der empirischen Studie des Berliner Modellprojekts
„Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden“

Dr. Peter Biniok

**AUSBILDUNG STÄRKEN
NACHWUCHS BINDEN**

IMPRESSUM

Autor: Dr. Peter Biniok

Herausgeberin: Innung SHK Berlin

Mitarbeit: Andreas Otremba

Lektorat: Dr. Stephanie Irrgang

Gestaltung & Produktion: Luecken-Design.de

Jede Art der Vervielfältigung und Weitergabe, auch nur auszugsweise, ist nur mit Zustimmung der Herausgeberin gestattet.

Copyright © 2019 Innung SHK Berlin

Diese Publikation entstand im Rahmen des Modellprojekts „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden“, gefördert durch:

Senatsverwaltung
für Integration, Arbeit
und Soziales

be  **Berlin**

Engagement und Motivation als „Stellschrauben“ einer gelungenen Ausbildung im Berufsbild Anlagenmechaniker*in SHK

(Working Paper)

Ergebnisse der empirischen Studie des Berliner Modellprojekts „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden“

Dr. Peter Biniok

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Sie halten ein zentrales Arbeitsergebnis unseres Modellprojekts „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden“ in den Händen.

Mit dem Modellprojekt gehen wir neue Wege. Als Innung für Sanitär, Heizung, Klempner und Klima ist unser zentrales Anliegen, die SHK- Branche in jeglicher Hinsicht im Arbeitsalltag zu unterstützen und zu stärken. Dazu gehören auch die Beratung und – falls nötig – das sorgende Feedback in Ausbildungsfragen.

Die Qualität von Ausbildung misst sich an verschiedenen Faktoren. Einige davon können wir als Innung und Ausbildungsbetriebe beeinflussen, andere wiederum nicht. Ziel unseres Modellprojekts ist es, durch geeignete Maßnahmen die Ausbildungsqualität im Beruf Anlagenmechaniker*in SHK zu erhöhen und mehr Jugendlichen zu einem erfolgreichen Abschluss der Lehrjahre zu verhelfen.

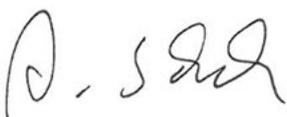
Für die Bewältigung verschiedener gesellschaftlicher Herausforderungen, wie die Energiewende der Bundesregierung (bspw. Einbau energieeffizienter Heizungsanlagen und hydraulischer Abgleich) oder den demografischen Wandel (etwa Bau und Umbau von barrierefreien Bädern), werden qualifizierte Fachhandwerker*innen aus der SHK-Branche dringend benötigt. Jeder Ausbildungsabbruch ist einer zu viel.

Um zu ermitteln, wo genau die Herausforderungen liegen und welche Maßnahmen wir benötigen, haben wir mit Unterstützung unseres wissenschaftlichen Mitarbeiters Peter Biniok eine empirische Studie durchgeführt. Deren Ergebnisse werden in der vorliegenden Publikation vorgestellt.

Wir danken allen Betriebsangehörigen, dem Lehr- und Ausbildungspersonal sowie den Auszubildenden, die an der empirischen Studie teilgenommen haben. Sie haben damit einen wichtigen Beitrag zum Projekt geleistet.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Mit den besten Grüßen



Andreas Schuh

Obermeister Innung SHK Berlin



Andreas Koch-Martin

Geschäftsführer Innung SHK Berlin

Inhalt

Vorwort	5
I Themenaufriss: Fachkräftemangel und Vertragslösungen	8
1. Wissenschaft „an Bord“: Innung und Modellprojekt.....	9
2. Ansatz: Qualitative Befragung und Fragebogenstudie.....	11
II Die Ausbildungssituation Anlagenmechaniker*in SHK in Berlin: Vom Verlassen der betrieblichen Komfortzone	13
1. Die „äußeren“ Bedingungen der Ausbildung	13
1.1 Berufswahl	13
1.2 Image	14
1.3 Falsche Vorstellungen.....	15
1.4 Schulbildung	16
1.5 Spannungsfelder in Berufsschule und ÜBA.....	16
2. Verlässliche Ausbildungsbeziehungen zwischen (betrieblichen) Standards und (jugendlicher) Dynamik	18
3. Soziostruktureller Rahmen: Engagement der Betriebe	20
3.1 Rekrutierung und Einschätzung.....	21
3.2 Einstieg und Onboarding	22
3.3 Ausbilder*innen-Qualifizierung und Anforderungen.....	23
3.4 Nachhilfe, Betreuung, Erziehung.....	24
3.5 Gleichberechtigung und Anerkennung.....	26
4. Ereignisreichtum: die Motivation der Azubis.....	27
4.1 Neue Generation – ohne Biss	27
4.2 Umgangston und Lernpraxis.....	29
4.3 Selbständigkeit und Erwartungen.....	30
4.4 Fehlerkultur und Honorierung.....	31
5. Fazit: Herausforderungen auf drei Arbeitsebenen.....	33

III	Ausbildungsqualität nachgefragt: Gute Ausgangslage mit Verbesserungspotentialen	34
	1. Erste Ebene – Onboarding und Probezeit.....	35
	(1) Gründe und Wege	35
	(2) Auswahl(en).....	36
	(3) Einstieg	37
	2. Zweite Ebene – Ausbildungsorganisation und Lernpraxis.....	39
	(1) Organisation: Planung und Kommunikation	39
	(2) Unterstützung und Fehlerkultur	42
	(3) Anforderungsniveaus und Nachhilfe.....	44
	(4) Ausbilder*innen-Qualifikation und Ausbildungskultur	46
	3. Dritte Ebene – Wertschätzung und Gleichberechtigung.....	49
	(1) Erwartungshaltung in der Ausbildung	49
	(2) Motivation und Biss.....	51
	(3) Lob und Anerkennung.....	52
	4. Meta-Ebene – „Ausbildungsbarometer“	55
IV.	Resümee: Verlässliche Ausbildungsbeziehungen durch Engagement und Motivation	57
	1. Engagement und Motivation	57
	2. Maßnahmen gegen vorzeitige Vertragslösungen	59
V.	Epilog.....	61
	Literatur	62

Themenaufriss: Fachkräftemangel und Vertragslösungen

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der Akademisierung der Arbeitswelt und der Dynamik des Arbeitsmarkts wird der Diskurs um einen Fachkräftemangel und die Attraktivität beruflicher Bildung (wieder) intensiver geführt.^a

Gesamtgesellschaftlich zeichnet sich ab, dass duale Berufsausbildung einen geringeren Stellenwert hat, als ein Studium, über welches höheres Einkommen und Prestige erlangt werden könne.^b Für das Handwerk und besonders für spezifische Branchen und Gewerkeklassen sind in der Folge *Fachkräfteengpässe* feststellen oder prognostizieren.^c Ein vergleichsweise schlechtes Image der handwerklichen Ausbildungsberufe bei gleichzeitig höheren Qualifikationsanforderungen spielt einerseits dabei eine Rolle. Andererseits führt der ‚traditionell‘ geringere Verdienst im Handwerk gegenüber der Industrie zur beständigen Abwanderung der handwerklich ausgebildeten Personen in andere Wirtschaftsbereiche. Darüber hinaus wird die Frage nach der Ausbildungsqualität in Betrieben aufgeworfen, und besonders prominent werden schließlich Passungsprobleme als Ursache für einen Fachkräftemangel konstatiert.^d

Neben dem Finden und Rekrutieren von neuen Auszubildenden sind *Ausbildungsabbrüche und vorzeitige Vertragslösungen* eine zentrale Herausforderung bei der Fachkräftesicherung.^e Negative Auswirkungen sind die entstandenen Kosten für Betriebe ebenso wie die Brüche in den Erwerbsbiographien der Jugendlichen¹ – wenngleich nicht jede Vertragslösung einen Ausbildungsabbruch markiert. Gerade für kleine Unternehmen wird eine höhere Lösungsquote festgestellt, als für große Betriebe. Dies liegt an den besseren personellen und strukturellen Voraussetzungen der Großbetriebe und daran, dass dort Azubi-Vertretungen und ähnliche Organe zu mehr Mitbestimmung führen und vertragliche und gesetzliche Rege-

lungen prüfen. Vertragsauflösungen sind jedoch kaum auf eine einzige Ursache zurückzuführen und zumeist haben Betriebsangehörige und Auszubildende ganz unterschiedliche Wahrnehmungen des pädagogisch-sozialen Klimas im Ausbildungsbetrieb. Vertragslösungen sind insofern ein besonderer Analysegegenstand: ursächlich dafür ist eine Kombination von Gründen, sie sind prozesshaft (im Sinne einer kumulativen Vertragslösungshistorie), und sie werden von den Akteuren schwer wahrgenommen.

Die *Ursachen für vorzeitige Vertragslösungen* werden in der Literatur mindestens in betriebliche, schulische und persönliche Gründe unterteilt.^f Vertragliche und gesundheitliche Gründe, wie Verichtung ausbildungsfremder Tätigkeiten oder unbezahlte Überstunden, spielen eine eher nachgeordnete Rolle. Aus Sicht der Ausbildungsbetriebe sind bei den betrieblichen Gründen unzureichende Leistungen der Jugendlichen, unentschuldigte Fehlzeiten und wiederholte Unpünktlichkeit für die Vertragslösung verantwortlich. Als betriebliche Gründe nennen Auszubildende vor allem Konflikte mit dem Ausbildungspersonal, schlechte Vermittlung von Ausbildungsinhalten oder mangelhafte Kommunikation. Schulische Gründe betreffen die inadäquate Vermittlung der Unterrichtsinhalte und Überforderung, vor allem Auszubildende, die nur die Berufsbildungsreife erreicht haben. Persönliche Gründe resultieren daraus, dass der Beruf nicht der Wunschberuf ist, sowie aus falschen Berufsvorstellungen und mangelnder Motivation. Darüber hinaus spielen sowohl Kontextfaktoren (keine Unterstützung durch das Elternhaus und/

¹ Wenn im Folgenden von Jugendlichen die Rede ist, so sind damit auch junge Erwachsene, also Personen älter als 18 Jahre, gemeint.

oder Migrationshintergrund) als auch individuelle Eigenschaften (fehlendes Selbstvertrauen und/oder mangelnde Konfliktfähigkeit) eine Rolle. Auch das schulische Vorbildungsniveau und der formale Schulabschluss beeinflussen nach wie vor wesentlich die Einmündungschancen in die Berufsausbildung. Hinzu kommt, dass der Ausbildungsstellenmarkt – nicht nur in Berlin – dazu animiert, öfter den Ausbildungsberuf und / oder den Ausbildungsbetrieb zu wechseln.

Diese einleitende Skizze zum Fachkräftemangel macht deutlich, dass Ausbildungsabbrüche und vorzeitige Vertragslösungen multifaktorielle Her-

ausforderungen sind, die sich je nach Ausbildungsberuf, Gewerk, Region sowie Betrieb und Jugendlichen anders gestalten. Mit der *vorliegenden Studie* wird die Ausbildungssituation für den Beruf Anlagenmechaniker*in SHK in Berlin analysiert. Dabei stehen zunächst das die Studie rahmende Modellprojekt (I.1) und methodische Überlegungen (I.2) im Mittelpunkt. In den Teilen II (qualitativ) und III (quantitativ) werden die Ergebnisse der jeweiligen Teilstudien präsentiert, worauf folgend Schlussfolgerungen für mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Ausbildungsqualität diskutiert werden (IV).

1. Wissenschaft „an Bord“: Innung und Modellprojekt

Auch die von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägte Branche Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (SHK) in Berlin ist grundsätzlich gekennzeichnet vom Fachkräftemangel. Der Mangel an Nachwuchs wird für die SHK-Branche auch auf Imageprobleme des Gewerks zurückgeführt. Dem Beruf Anlagenmechaniker*in SHK haftet einerseits immer noch das ‚Schmuddel‘-Image des einfachen Rohrverlegers an, während andererseits die Gleichsetzung mit dem Beruf Klempner*in das gesellschaftliche Bild prägt. Zugleich sind der Beruf und die Branche einem sich immer schneller verändernden technologischen Wandel ausgesetzt. Nicht zuletzt die diversen Aufgabengebiete und komplexen Anlagen des Gewerks bieten Optionen zur Spezialisierung und späteren Weiterqualifizierung. Diese Charakteristika des Berufs sowie die wachsende gesellschaftliche Aufmerksamkeit und Anerkennung, aufgrund der Diskussionen um fehlende Fachkräfte, verschaffen den Akteuren der Branche die Möglichkeit, selbstreflexiv die eigene Rolle zu überdenken und an der Profilierung des Gewerks zu arbeiten.⁹

Die *Innung Sanitär Heizung Klempner Klima Berlin* sieht sich dabei als Vorreiter und hat mit der Transformation des damaligen Ausbildungszentrums der Innung zum heutigen Kompetenzzent-

rum einen wichtigen Wandlungsprozess angestoßen. Die Innung vertritt die gesamtgewerblichen bzw. gesellschaftlichen Interessen von rund 620 SHK-Betrieben in den Bereichen Sanitär- und Heizungsbau, Klempnerei, Ofen- und Luftheizungsbau, die mehr als 4.500 Erwerbstätigen einen Arbeitsplatz und eine berufliche Perspektive bieten.^h Darüber hinaus ist sie verantwortlich für die Durchführung der überbetrieblichen Ausbildung von ca. 1.200 Auszubildenden im Kompetenzzentrum, für die Abnahme der Gesellenprüfungen im Rahmen der dualen Ausbildung und für die berufsbezogene Weiterbildung zur Qualifizierung von Betriebsinhaber*innen und deren Mitarbeiter*innen. Die soziale Innovation Kompetenzzentrum dient als ‚Klammer‘ für verschiedene Bemühungen, das Image im SHK-Bereich zu verbessern und die Attraktivitätssteigerung des Berufsbilds Anlagenmechaniker*in SHK zu steigern.ⁱ Mit dem Umbau der Einrichtung ist auch ein neuer Zeitgeist assoziiert, der die Aufgeschlossenheit gegenüber wissenschaftlichen Projekten fördert.

*Anlagenmechaniker*in SHK* zählt in Berlin zu den Ausbildungsberufen mit der höchsten Zahl an neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen im Handwerk. Steigende Ausbildungszahlen sind ein Indiz für die erfolgreichen Berufsorientierungs-

maßnahmen und Kampagnen der Berliner SHK-Innung gegen den akuten Fachkräftemangel in der Branche. Dennoch gehört dieser Ausbildungsberuf berlin- und bundesweit zu den ausgewiesenen Engpassberufen. Dem kontinuierlichen Anstieg von Ausbildungszahlen stehen weiterhin hohe Vertragslösungsquoten, also Abbrüche einer in einem Unternehmen begonnenen SHK-Ausbildung, gegenüber. Während die Lösungsquote bundesweit über alle Ausbildungsberufe hinweg bei ca. 25% liegt, beträgt sie in Berlin für Anlagenmechaniker*innen SHK ca. 40%.^j

Um dieser Herausforderung nachhaltig zu begegnen, wurde das **Modellprojekt** „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden“ gestartet, um neben einer engagierten Berufsorientierung auch ausbildungsbegleitende Maßnahmen zur Fachkräftesicherung zu konzipieren. Ziel des, von der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales Berlin finanzierten, empirischen Projekts ist die Reduzierung von Ausbildungsabbrüchen für den Beruf Anlagenmechaniker*in SHK. Die besonders erfolgreichen und erfolgversprechenden Ansätze bilden später die Grundlage für generalisierte Maßnahmen für das gesamte SHK-Handwerk und andere Gewerke. Das Projekt ist in drei Phasen unterteilt (Abbildung 1).

In der ersten Phase werden die Gründe für vorzeitige Vertragslösungen und die Bedarfe an Verbesserungen durch qualitative Interviews und standardisierte Befragungen ermittelt. In der zweiten Phase werden zusammen mit den Praxisakteuren branchenspezifische Maßnahmen konzipiert und entwickelt. In Abhängigkeit von existierenden Ansätzen und ‚Good Practice‘-Beispielen adaptiert das Projektteam Lösungen oder entwickelt diese neu. Die dritte Phase dient dem Test der Maßnahmen auf Praxistauglichkeit und Wirksamkeit. Die Instrumente werden je nach Erfordernis neu justiert und schließlich auf Generalisierbarkeit geprüft.

Die Umsetzung des Projekts basiert auf den beiden Ideen *Partizipation* und *Transformation*.^k Par-



Abbildung 1: Projektphasen

tizipation bedeutet die Beteiligung aller relevanten Akteursgruppen am Projekt von Beginn an. Der Ansatz transformativer Wissenschaft versteht die Wissenschaftler*innen selbst als Akteure, die Wandel aktiv anstoßen, und nicht nur Gesellschaft von außen beobachten und beschreiben.

Die Lösung zur Vermeidung vorzeitiger Vertragslösungen wird im gesellschaftlichen Diskurs oft in der Behebung von Passungsproblemen gesehen, oder positiv ausgedrückt: im besseren ‚Matching‘ von Betrieben und Auszubildenden. Dabei stehen Strategien im Vordergrund, die falsche Vorstellungen von Berufen vermeiden, Arbeitsmarktlagen realistisch darstellen, das Image des Handwerks verbessern, Rekrutierungspraktiken in Betrieben hinterfragen sollen. Die Arbeit in unserem Projekt zeigt, dass es nicht vordergründig darum gehen kann, Passungsprobleme zu vermeiden. In der aktuellen Situation optimale Passungen zu finden, ist kaum möglich. Stattdessen müssen Maßnahmen darauf abzielen, die Defizite – welcher Art auch immer – auszugleichen, d.h. *Passungen herzustellen*. Es sind die dynamischen Ausbildungs-

interaktionen, die den Ausschlag dafür geben, ob ein Vertrag vorzeitig gelöst und eine Ausbildung abgebrochen wird. Es erscheint unrealistisch, dass jeder Betrieb einen passenden Azubi findet. Im Gegenteil: Passungen zwischen Ausbildungsbe-

trieben und Jugendlichen müssen aktiv hergestellt werden. Das bedeutet, gezielt das Engagement der Ausbildungsbetriebe zu unterstützen *und* die Motivation der Azubis zu fördern. Die Ansatzpunkte dafür liefert die wissenschaftliche Studie.

2. Ansatz: Qualitative Befragung und Fragebogenstudie

Im Projekt wurden qualitative und quantitative Verfahren im Sinne eines *Mixed Methods-Ansatzes* kombiniert.^l Dabei folgte eine quantitative Fragebogenstudie auf eine qualitative Interviewreihe.^m Die Funktion dieses ‚Sequential Mixed Design‘ war zweierlei. Erstens bildeten die Interviews die Grundlage für die Entwicklung der Fragebögen (Instrumentenkonstruktion). Zweitens war im Projekt ein exploratives Forschungsdesign angelegt, denn die qualitativen Methoden dienten auch der ersten Analyse des Feldes. Die daraus entwickelten Kategorien, Hypothesen und Theorien wurden mittels Einsatz quantitativer Befragungen in größerem Maßstab überprüft. Bei der Bearbeitung der Fragestellung wurden also unterschiedlich erhobene Daten von verschiedenen Personen (sozialer Status, Alter, usw.) an verschiedenen Orten kombiniert, um vielfältige Perspektiven einzufangen. Diese Triangulation sollte Abweichungen und Fehler im Datenmaterial verhindern und ein stimmiges Bild des Feldes liefern.

Insgesamt wurden 21 ca. einstündige qualitative Interviews geführt. Neben den Leitfadenterviews mit stark narrativen Anteilen ergaben sich zahlreiche informelle Gespräche mit Mitarbeitenden der Innung, Azubis und weiteren Akteuren (bspw. auf Tagungen), die die Datenbasis erweiterten. Die Themen der Gespräche wurden vor dem Erfahrungshorizont der Interviewten gesetzt. Die Interviews wurden transkribiert, codiert und ausgewertet. Dabei offenbarten sich immer wieder konträre Positionen und Sichtweisen auf die Ausbildungssituation Anlagenmechaniker*in SHK.

Befragt wurden zehn Ausbildungsbetriebe, sowohl Mitglieder der Innung als auch Nicht-Mitglieder. Darunter waren Kleinstunternehmen, die bislang

weniger als zehn Azubis einen Ausbildungsvertrag gegeben und somit tendenziell wenig Ausbildungserfahrung hatten. Weiterhin waren Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen darunter, die bereits zwischen zehn und 50 Azubis eingestellt hatten. Bei diesen, in Ausbildung erfahrenen Betrieben, hatte etwa die Hälfte vergleichsweise viele Vertragslösungen zu verzeichnen. Schließlich wurden auch mittlere Unternehmen befragt, bei denen im Laufe der Jahre mehr als 50 Azubis angefangen hatten. Befragt wurden weiterhin sechs Personen des Lehrpersonals, d.h. Ausbilder*innen der überbetrieblichen Ausbildung (ÜBA) und Lehrer*innen der Berufsschule (Oberstufenzentrum Max-Taut-Schule). Und schließlich kamen acht Auszubildende zu Wort, von denen zwei in Ausbildung waren, ohne je einen Vertrag gelöst zu haben, und vier, die mindestens einmal den Betrieb gewechselt haben. Ein Azubi hatte die Ausbildung bereits erfolgreich beendet und ein Azubi hatte ganz abgebrochen.

Die Rekrutierung von Gesprächspartner*innen war von einer hohen Zurückhaltung geprägt, nicht nur seitens der Betriebe, sondern auch der Azubis. Möglicherweise war die Suche nach Gesprächspartner*innen durch den Zeitraum von Oktober bis zum Jahreswechsel erschwert und gestaltete sich dementsprechend zäh. Zu den Interviews meldeten sich besonders Betriebe, die bereits engagiert in der Verbesserung der Ausbildung waren. In den Betrieben wurde mit Inhaber*innen, Ausbildungsmanager*innen und Ausbilder*innen gesprochen. Um ein freies Gespräch führen zu können und mögliche Konflikte zu vermeiden, wurden keine Azubis und Ausbilder*innen/Ausbildungsverantwortliche aus denselben Betrieben befragt.

Die *Fragebogenstudie* war eine deskriptive und hypothesentestende Untersuchung zur umfassenden Beschreibung der Herausforderungen in der Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK. Sie wurde als selbstadministrierte *Online-Befragung* realisiert und unterteilte sich in eine Befragung der Auszubildenden *und* eine Befragung der Ausbildungsbetriebe mit Betriebsinhaber*innen, Verantwortlichen für Ausbildung und direkt in der Praxis eingesetzten Ausbilder*innen. Es wurde davon ausgegangen, dass die Zielgruppe Zugang zum Internet hat und mit Computertechnik umgehen kann. Bei der Wahl des Befragungs-Tools wurde darauf geachtet, dass die Umfrage auch am Smartphone – für ‚mobile‘ Jugendliche – ausgefüllt werden kann. Die in unseren Augen wichtigsten Vorteile einer Online-Befragung sind die Terminunabhängigkeit, die sofortige Verfügbarkeit der Daten und die Vermeidung von Interviewer*innen-Effekten oder Effekten sozialer Erwünschtheit. Effekte sozialer Erwünschtheit treten bspw. dann auf, wenn Befragte nicht nach eigener Meinung antworten, sondern so, wie es ‚allgemein üblich‘ wäre. Die Teilnehmenden hatten also die Möglichkeit, so ehrlich wie möglich zu antworten. Insgesamt stellte diese Form der Befragung einen ressourcenschonenden Ansatz dar, der dem kleinskaligen Format des Modellprojekts entspricht.

Die Befragung der Ausbildungsbetriebe war eine Totalerhebung. Alle Berliner SHK-Betriebe, die aktuell ausbilden, wurden als Elemente der Grundgesamtheit in die Untersuchung einbezogen. Insgesamt nahmen 91 Personen aus den 423 angeschriebenen Betrieben teil. Die Rücklauf-/ Ausschöpfungsquote liegt bei 22%; davon haben 86% (78 Personen) den Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt (Abschlussquote). Aufgrund projektspezifischer Merkmale (enger Zeitplan, kontinuierliche Anpassung der Instrumente) war keine Totalerhebung bei der Befragung der Auszubildenden möglich. Durch eine Zufallsstichprobe wurde eine Auswahl von Personen der Grundgesamtheit getroffen. Die Grundgesamtheit wurde festgelegt als: alle

Auszubildenden, die aktuell (Kalenderjahr 2019) an einem Kurs der überbetrieblichen Ausbildung (ÜBA) teilnehmen. Die Ziehung der Stichprobe war eine Klumpenauswahl. Die Teilmengen („Klumpen“) definierten sich durch die Kurse der ÜBA mit durchschnittlich zwölf Teilnehmenden. Von der Grundgesamtheit von 827 Auszubildenden konnten 23 Klumpen ausgewählt und zur Stichprobe hinzugefügt werden. Von 827 Auszubildenden wurden 233 (28%) in die Stichprobe gezogen. 195 beteiligten sich an der Umfrage (Ausschöpfungsquote 84%) und 147 von denen füllten den Fragebogen bis zum Ende aus (Abschlussquote 75%). Die Ergebnisse der Studie sind repräsentativ für die Grundgesamtheit der Auszubildenden und Ausbildungsbetriebe (vgl. zur Repräsentativität auch Teil III).

Die beiden Varianten der Durchführung der Online-Befragung weisen je spezifische Herausforderungen auf. Während der Betriebsumfrage erreichten unsere E-Mail-Anfragen die Adressaten in einigen Fällen nicht. Dies lag bspw. daran, dass Spam-Filter (nach wie vor) eine technische Hürde bei der Zustellung von elektronischen Nachrichten sind. Unsere regelmäßigen Erinnerungen zur Teilnahme wurden, obwohl eng getaktet, als positiv erachtet, da Kooperationsanfragen im Tagesgeschäft schnell untergingen. Jeweils an den Tagen der Erinnerung konnte ein Zuwachs an Teilnahmen verzeichnet werden. Die Befragung der Auszubildenden hatte zunächst den positiven Effekt, dass die Zielgruppe direkt angesprochen werden konnte und einen Freiraum zur Bearbeitung erhielt. Allerdings war dieser Freiraum zeitlich begrenzt, denn die Ausbildung in der ÜBA hatte Vorrang und die Azubis hatten stets den latenten Anreiz praktisch weiterzuarbeiten, statt den Fragebogen auszufüllen. Dass die eingeplante (im Vorfeld ermittelte) Zeitspanne nicht immer ausgereicht hat, lag vermutlich auch daran, dass kein homogenes Textverständnis vorlag und manche Auszubildende es als Herausforderung empfunden haben könnten, sich 20 Minuten oder mehr auf solche eine Aufgabe zu konzentrieren.²

² Es ist eine grundsätzliche Herausforderung mit *einem* Fragebogen Personen mit unterschiedlichen Sprachniveaus, unterschiedlichen Bildungsniveaus und unterschiedlichen Alters zu adressieren.

II Die Ausbildungssituation Anlagenmechaniker*in SHK in Berlin: Vom Verlassen der betrieblichen Komfortzone

Teil II stellt die Ergebnisse der qualitativen Interviews vor. Dabei kommen die Interviewten selbst zu Wort. Als Urheber*innen der Zitate werden an deren Ende in Klammern entweder Betriebsinhaber*innen (B), Ausbilder*innen (Au), Berufsschulangehörige (S) oder Auszubildende (Az) angegeben. „I.Au3“ steht bspw. für Aussagen in einem Interview (I) mit Ausbilder*in Nummer drei (3).

Zunächst werden *einleitende Überlegungen* zur Konzeption von Ausbildung als Interaktionszusammenhang angestellt. Zentral für die Ausbildung im Handwerk sind die Beziehungen (Interaktionen, Kommunikation, Machtverhältnisse) zwischen Auszubildenden und Ausbilder*innen. Diese Ausbildungsbeziehungen wiederum sind in einen Ausbildungskontext eingebettet, der für die Ausbildungsqualität sowohl förderlich als auch hinderlich sein kann (II.1). Unsere Analyse hat gezeigt, dass Engagement der Betriebe und Motivation der Auszubildenden die beiden Fixpunkte verlässlicher Ausbildungsbeziehungen sind. Zugleich sind Ausbildungsbeziehungen dadurch gekennzeichnet, dass Betriebe den dauerhaften, strukturellen Rahmen als Standard(system) bilden, während Auszubildende dieses Ausbildungssystem als quasi-dyna-

mische Ereignisse temporär durchlaufen (II.2). Auf diesen Prämissen aufbauend werden die *konkreten Herausforderungen*, die in den Ausbildungssituationen bestehen, anhand des empirischen Materials hergeleitet und jeweils für die Betriebe (II.3) und die Auszubildenden (II.4) erörtert. Dabei orientiert sich die Darstellung an den Fragekomplexen der Interviews, was eine Überschneidung von Themen nicht ausschließt.

Abschließend werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews in Bezugnahme zur darauf folgenden Fragebogenstudie diskutiert. Es zeigt sich, dass sich die Vielfalt an Gründen für vorzeitige Vertragslösungen im Fall des Berufs Anlagenmechaniker*in SHK auf *drei zentrale Arbeitsbereiche* verdichten lässt (II.5).

1. Die „äußeren“ Bedingungen der Ausbildung

Ausbildung findet inmitten der Gesellschaft statt. Die konkreten Ausbildungssituationen bzw. Ausbildungsbeziehungen im Betrieb sind in einen Ausbildungskontext (der beteiligten Institutionen) und in einen umfassenderen Berufswahlkontext aus gesamtgesellschaftlichen Einflüssen eingebettet. In jedem Kontext werden spezifische Akteure aktiv und prägen die Berufswahl, den Übergang von der Schule in die Ausbildung und den Ausbildungsverlauf sowie dessen Abschluss. So wird von den

Gesprächspartner*innen bspw. für die Großstadt vermutet, dass das Handwerk an Sichtbarkeit verliert und in andere Branchen und Dienstleistungen subsumiert wird.³ So gebe es weniger Bäcker, dafür frische Backwaren bei Edeka oder in Supermärkten und Discountern.

1.1 BERUFSWAHL

Die Berufswahl wird durch diverse sowohl informelle als auch formalisierte Einflüsse geprägt. Die

³ Es stellt sich die Frage, ob dies auch für die SHK-Branche gilt, denn dieses Gewerk war stets weniger in der Öffentlichkeit präsent als andere Gewerke.

Eltern und Freunde nehmen Einfluss. Das Image von Berufen ist relevant. Die Qualität von Jugendberufsagenturen spielt eine Rolle. Die Interviews spiegeln die Auffassung wider, dass junge Leute studieren wollen, statt eine Ausbildung zu machen. Dabei sei, so Betriebsangehörige, die duale Ausbildung eben auch eine Möglichkeit, sich zu entwickeln. Hinzu komme, dass es sich bei dem Beruf um einen sicheren Zukunftsjob handle, weshalb die Azubis später „Gold wert“ (I.B2) seien. Aufgrund eines Trends zur Akademisierung habe Ausbildung aber oftmals einen *negativen* Stellenwert.

„Das ist auch noch so eine der Schwierigkeiten in unserem System, dass Leute denken, naja wenn du in der Schule nichts geschafft hast, dann machst du mal eine Ausbildung. Und mein Satz ist immer zu sagen: Nein, Ausbildung ist eine Möglichkeit in unserem System, sich beruflich zu entwickeln.“ (I.B2)

Viele Gesprächspartner wünschen sich daher mehr Bemühungen, die SHK-Branche sichtbarer und für potentielle Azubis attraktiver zu machen. *Schulpraktika* seien zwar ein guter Ansatz, müssten jedoch länger dauern. Werken und praktische Arbeit könnten in der Schule präsenter sein und die Information über das Gewerk sollte schon in der siebenten Klasse beginnen. Abgesehen von den Jugendberufsagenturen gebe es kaum verbindliche Gelegenheitsstrukturen zur Berufsorientierung im weiten Sinn. Es solle insbesondere einer enggeführten Perspektive auf die SHK-Berufe vorgebeugt werden, die das breite Spektrum an Tätigkeiten nicht berücksichtigt.

„Für die meisten Lehrlinge ist das [Anlagenmechaniker*in SHK] immer noch Verstopfungen beseitigen, Fettabscheider saubermachen. Es sind die wenigsten, die sagen: Es ist ein geiles Handwerk, weil stirbt nicht aus.“ (I.Au3)

Es wird eingeräumt, dass sich Jugendliche bei der *Berufsfindung* ausprobieren müssten, bevor sie sich festlegen – eine klare Regelung für solche Phasen existiert jedoch nicht. Zielrichtung der Diskussion ist es stets, Jugendliche zu animieren, ein Handwerk zu erlernen und bestenfalls Anlagenmechaniker*in SHK. Dabei spielt das Ansehen dieses Berufes eine entscheidende Rolle. Hierzu wird durchweg ein Mangel konstatiert: SHK ist trotz der Relevanz für das Alltagsleben nicht sichtbar und wird nicht gewürdigt. Ganz anders verhält es sich etwa mit Kfz-Werkstätten.

„Das Auto fährt man in einer Seelenruhe in die Werkstatt. Das wird zum TÜV gebracht. Da wird die Werkstatt sagen: Oh, da können wir das noch machen, das noch machen. Kostet noch einen Hunderter mehr. Ist egal. Kommt der Anlagenmechaniker: Was, so teuer soll das sein? Also das kann es ja wohl gar nicht geben, die paar Rohrstücke da. Komisch nicht? Ja, weil das Auto des Deutschen liebstes Kind ist. Und das, was alle wirklich brauchen, das wird heruntergespielt.“ (I.S2)

1.2 IMAGE

Unisono wird gewünscht, dass das Image SHK besser wird. Wenn das Image besser werde und das Ansehen steige, dann hätten auch mehr Jugendliche die Motivation, Anlagenmechaniker*in zu werden.

„Weil ich denke mal, das Wichtigste ist diese Image-Geschichte. Wenn das [SHK-Handwerk] ein gutes Image hat, dann wollen das auch viele Jugendliche machen, die handwerklich ein bisschen interessiert sind.“ (I.Au1)

Wer die Aufgabe der Imageverbesserung übernehmen soll, bleibt weitgehend unklar. Ziel müsse es sein, deutlich *offensiver und transparenter* über Art und Weise der Ausbildung, die späteren Tätigkeitsfelder und die möglichen Erwerbsbiografien zu berichten. Es handle sich nicht nur um Klempnerei,

bei der Rohre verlegt werden, sondern es geht u.a. auch um komplexe Heizungsanlagen.

„Das is das, was viele Außenstehende denken. Jaja, Rohrleger, naja, n bisschen Rohr verlegt, da n Waschbecken angeschraubt und denn is jut. Nee, da is schon ne Menge dazugekommen, gerade wenn es so Heizungstechnik, Sanitärtechnik und och den Bereich Trinkwasser betrifft. Früher hat man seine Wasserleitung irgendwo langgelegt und dann war jut. Das is heutzutage wirklich anders geworden.“ (I.B3)

Die gesellschaftliche Anerkennung von SHK in der Gesellschaft ist verbesserungswürdig, wie die Interviewten feststellen. Und das, obwohl Berlin ohne SHK nicht überlebensfähig wäre. Allerdings liege es auch in der Hand der Betriebe, sich *selbstbewusst* zu präsentieren.

„Und das müssen wir [die Bevölkerung] einfach mal wertschätzen. Und da müssen die Betriebe sich auch mal so aufstellen, dass dieses durch die Bevölkerung überhaupt wahrgenommen wird. Also da finde ich, da muss noch mehr getan werden, weil ohne die läuft hier gar nichts in dieser Stadt.“ (I.S2)

Die Verhaltensänderung beginnt bzw. sie setzt andere als die bisherigen *Kommunikationsstile* voraus. Duzen wird dabei als eher problematisch wahrgenommen. Selbstbewusstes Auftreten bedarf eines anderen Denkens. Für die Ausbildung bedeutet das auch, den Azubis ein Auftreten beizubringen, mit dem eine kompetente Fachkraft und nicht ein ruppiger Rohrleger repräsentiert wird.

„Das bedeutet, dass wir als Handwerksbetriebe unseren Leuten sagen: Pass auf. Du bist nicht da, weil Du da sein musst, beim Kunden. Du bist da, weil der Kunde Dich braucht. Und das bedarf zweierlei Dinge: Die Souveränität das auch wahrzunehmen, aber dann auch das entsprechende Benehmen.“ (I.B10)

Neben einem schlechten Image des SHK-Berufs scheinen Azubis selbst oft andere Vorstellungen vom Berufsbild zu haben, als es in der Praxis ist.

1.3 FALSCHER VORSTELLUNGEN

Falsche Vorstellungen über den Ausbildungsberuf können negative und positive Auswirkungen haben. Im *schlimmsten* Fall brechen Azubis die Ausbildung ab, wenn sie merken, dass öfters Verstopfungen beseitigt werden müssen und dass die Arbeit dreckig und körperlich anstrengend ist. Und selbst wenn dreckige und körperliche Arbeit akzeptiert wird, können die fachlichen Anforderungen zur Überforderung und zum Abbruch führen. Eine mögliche Unterschätzung leitet sich aus dem geringen Ansehen ab.

„Also das Ansehen des Handwerks ist nicht gut und deswegen wird auch davon ausgegangen, dass man so eine Ausbildung immer mit links machen kann. Und dann kommt dieses dicke Backen machen zwischendurch in der Ausbildung: Boah, das ist ja anstrengend und das ist ja viel.“ (I.B7)

Positive Effekte ergeben sich durch die moderne Systemtechnik (Heizungsanlagen etc.), die junge Leute fasziniert.

„Man sieht das, wenn einige völlig überrascht sind, was wir hier für Geräte haben und für Labore. Die konnten sich gar nicht vorstellen, dass dieser Beruf so eine Breite hat. Die sind dann in ihrer kleinen Firma, die dann irgendwo ein paar Rohre verlegt und mehr sehen sie nicht. Das ist ja die Vorstellung von dem Beruf.“ (I.Au1)

Allerdings wird auch angedeutet, dass mit Begriffen wie Umwelthandwerk und Umwelttechnik junge Leute nicht begeistert werden. Dies liege vor allem auch daran, dass die meisten Firmen (noch) nicht viele Berührungspunkte mit erneuerbaren Energien haben. SHK gilt dennoch als eine Zukunftsbranche – aber weniger wegen neuer Technolo-

gien, sondern wegen der *Arbeitsplatzsicherheit*. Die Interviews zeigen, dass der Bedarf an Fachkräften und neuen Azubis da ist. Daher, so der Schluss, werden heutzutage auch Jugendliche eingestellt, die womöglich weniger geeignet sind für den Beruf.

„Aber viele, die auch bei uns hier in der Ausbildung landen, die – das muss man auch mal ehrlich sagen – die vor Jahren in diese Ausbildung nicht aufgenommen worden wären, die nehmen wir aber halt auch, weil wir haben den Bedarf.“ (I.S2)

1.4 SCHULBILDUNG

Wenn in den Gesprächen nach den fachlichen Fähigkeiten der Jugendlichen gefragt wird, zeichnet sich stets ein ähnliches Bild: heutzutage seien Schulabgänger im Schnitt weniger gebildet und weniger vorbereitet für eine Ausbildung.

„Wenn Sie die jungen Menschen ansprechen, dann hat sich die schulische Grundausbildung über die Jahre extrem gewandelt. Früher waren die Jungs sicherlich auch nicht die hellsten, aber Grundrechenarten waren drin.“ (I.B9)

Auch klingt erneut an, dass Jugendliche mit höheren Schulabschlüssen lieber *studieren* statt eine Ausbildung zu machen. Daher seien Azubis mit Hauptschulabschluss (oder weniger) die typischen Anwärter auf den Anlagenmechaniker.

„Die richtigen Realschulabgänger mit einem Notendurchschnitt zwischen Zwei und Drei, das waren die, die für uns eigentlich am wichtigsten waren, weil da generieren sie die besten Handwerker.“ (I.Au1)

Das bedeutet, dass sich zur Ausbildung auch Jugendliche bewerben, die in den Augen der Betriebe und Ausbilder*innen keine oder wenige Chancen auf einen erfolgreichen Gesellenabschluss haben.

„Wir kriegen hier sozusagen praktische Analphabeten, also die nicht mal wissen, was ne Zange is, is wirklich so.“ (I.B6)

Besonders die Berliner Schulbildung, zu der schon Brandenburg vergleichsweise besser aufgestellt sei, wird für *mangelhaft* befunden: „Das Berliner Problem ist die Bildung, die Schulbildung.“ (I.B8). Dennoch dürfe dies alles keine Ausrede oder Entschuldigung dafür sein, nicht auszubilden oder sich zu echauffieren.

„Man muss sich dem noch mal bewusster stellen und fragen, was für Potentiale bekomme ich jetzt von den Schulen. Natürlich kann ich, wie verschiedene Berufskollegen, immer rumjammern und sagen, die können das nicht, das nicht, das nicht. Ja, Alternative? Entweder du machst den Laden zu oder du stellst dich dem und überlegst, wie gehst du das an.“ (I.B2)

Neben den Strategien, die Betriebe entwickeln, mit fehlenden Kompetenzen der Auszubildenden umzugehen, sind es die weiteren Lernorte Berufsschule und Überbetriebliche Ausbildung (ÜBA), die den Ausbildungsauftrag ausführen.

1.5 SPANNUNGSFELDER IN BERUFSSCHULE UND ÜBA

Auch wenn, wie beschrieben, davon ausgegangen wird, dass immer weniger qualifizierte Jugendliche den Ausbildungsberuf wählen, sei es doch prinzipiell möglich, die Prüfung zu bestehen. Es komme eben sehr auf die Art und Weise der Vermittlung an.

„Ich möchte da nicht hören, dass ein Lehrer sagt: Ich komme deswegen nicht weiter, weil meine Azubis so doof sind. Dann hat der seinen Job nicht verstanden. Oder ihm stehen nicht die entsprechenden Mittel zur Verfügung. Diese Mittel gibt es aber. Sie kriegen jeden Trollo zu einem guten Handwerker.“ (I.B10)

Ein gewisses *Faible* für Mathematik und Naturwissenschaft wird letztendlich vorausgesetzt, aber auch hier könne ein Ausgleich hergestellt werden.

„Wenn man in Mathe Defizite hat, dann soll man den Beruf nicht machen? Doch, kannst du, wenn es dir einer beibringt, schaffst du es.“ (I.Az1)

Azubis beschreiben die Berufsschule als „recht entspannt“ in Bezug auf die Anforderungen und das Niveau. Sie verstünden die Themen in Abhängigkeit von Lehrerin und Lehrer gut und würden die geforderten Leistungen erbringen. Die Ausbildung an der Berufsschule erfolgt nach Lern- und Handlungsfeldern. Das Curriculum wird eigenständig entwickelt.

„Und natürlich der Rahmenlehrplan für die Anlagenmechaniker SHK. Dazu gibt es in den - also in dem Ausbildungsgang ein entwickeltes schulinternes Curriculum.“ (I.S2)

Die *Lernfelder* haben sehr unterschiedliche Anforderungen. So seien die Sanitärthemen einfacher als bspw. komplizierte Heizungsthemen. So etwas schlage sich auch in den Prüfungen nieder. Die Lernfelder werden in Lernsituationen heruntergebrochen, die sich an der Praxis orientieren.

„Das sind die Dinge, wo wir mit Lernsituationen sozusagen das Lernfeld runter brechen in greifbare Praxis, aus der Praxis entnommene Dinge, die ihnen [den Azubis] wirklich begegnen können.“ (I.S2)

Immer wieder wird in den Gesprächen *Sozialkunde* als begründungspflichtiges Fach bewertet. Azubis fragen sich, wozu bspw. eine lange und intensive Auseinandersetzung mit dem Dritten Reich oder die Thematisierung von Ereignissen in Island für SHK gebraucht werden.

Die Komplementarität der praktischen Ausbildung in Betrieben und ÜBA wird als wertvoll empfunden,

wenngleich Inhalte der ÜBA als überaltert angesehen werden. Hier deutet sich ein Spannungsverhältnis zwischen *Tradition und Moderne* an.

„Also auch die traditionellen Verbindungsformen werden bei uns gelehrt und unterrichtet, damit die eben nicht verloren gehen. Weil man die ja doch, nicht immer und nicht in jeder Firma, aber doch noch braucht.“ (I.Au1)

Insbesondere mit Blick auf die Komplexität der Ausbildung könne und solle überlegt werden, ob nicht die Ausbildungspläne an manchen Stellen anzupassen seien. Letztendlich sollte dies nur unter der Bedingung einer Verbesserung der Ausbildungssituation geschehen.

„Das ist halt einfach diese alte Handwerkskunst, die soll weitergegeben werden. Das verstehe ich vollkommen, aber jetzt muss man sich auch ein bisschen anpassen.“ (I.Au2)

Ebenfalls ein Spannungsverhältnis zeigt sich bei *Theorie und Praxis*. Beides müsse sowohl an der Schule, als auch lernortübergreifend mehr verbunden werden. Einerseits betrifft das die Synchronisation der Vermittlung theoretischen Wissens und praktischen Arbeitens. Denn es entstünden Schwierigkeiten, wenn etwas in der ÜBA behandelt wird und die Kenntnisse an der Berufsschule noch nicht vermittelt wurden. Andererseits betrifft das Thema Theorie und Praxis die Einstellung der Azubis zur Theorie generell, die diese als zu abstrakt empfinden.

„Das ist ein dringendes Problem, wenn Sie sich mit Schülern unterhalten. Was Ihr in der Theorie [in der Berufsschule] erzählt, das hat mit der Praxis nichts zu tun. Somit kommt auch die Haltung der Auszubildenden: Ich muss hier sein. Und ich will ja auch die Prüfung schaffen, aber das ist alles zu sehr abgehoben.“ (I.S3)

Viele wollen einfach bauen: „Siebzig Prozent interessieren sich nicht für die Theorie. Die wollen bauen“ (I.Au2) Allerdings ist theoretischen Wissen und Durchdenken komplexer Anlagen (= Systemdenken) immer wichtiger geworden.

„Meine persönliche Einschätzung ist, dass das Bauen nicht mehr so wichtig ist, wie das Nachdenken, weil der Job einfach viel zu kompliziert geworden ist.“ (I.Au2)

Die in diesem Kapitel geschilderten kontextuellen Herausforderungen in Bezug auf die Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK wirken in

unterschiedlicher Ausprägung bis in die Ausbildungspraxis hinein und bedingen die Ausbildungsbeziehungen zwischen Betriebsangehörigen und Auszubildenden. Während der Kontext von den lokalen Akteuren kaum direkt verändert werden kann, sind Eingriffe in den Ausbildungsalltag vor Ort sehr wohl möglich. Wie kann Ausbildung vor Ort gelingen? Welche Rolle spielen Betriebe und Auszubildende dabei? Und wie kann der Blick auf diese Interaktionen geschärft werden? Um solche Fragen zu beantworten, verwenden wir die Idee ‚verlässlicher Ausbildungsbeziehungen‘.

2. Verlässliche Ausbildungsbeziehungen zwischen (betrieblichen) Standards und (jugendlicher) Dynamik

Berufliche Ausbildung ist eine Form der Qualifizierung in der Erwerbsbiografie, bei der Jugendliche in einem Unternehmen bzw. einem Betrieb einen Beruf erlernen, ergänzt durch die theoretische Unterrichtung an einer Berufsschule und ggf. die Unterweisung in einer überbetrieblichen Ausbildung (ÜBA). Im vorliegenden Fall handelt sich um den Ausbildungsberuf Anlagenmechaniker*in für Sanitär- Heizungs- und Klimatechnik (SHK). Dessen Ursprung geht zwar auch auf das Klempnerhandwerk zurück, umfasst heute jedoch mehrere Fachgebiete. Aus den Interviews geht hervor, dass durch die Zusammenlegung von Berufsbildern die Anforderungen durchaus steigen, einem Abschluss der Ausbildung jedoch wenig entgegensteht. Anlagenmechaniker*in SHK wird als Beruf eingeschätzt, der zwar anspruchsvoll, dessen Erlernen jedoch nicht unmöglich ist – zumal eine Vielzahl an Unterstützungsangeboten besteht.

Aktuell (und seit einigen Jahren) steigt die Zahl derjenigen, die die Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK beginnen. Allerdings ist zugleich eine überdurchschnittlich hohe Zahl an Abbrüchen zu verzeichnen. Die damit verbundene Frage lautet, woraus diese Abbrüche resultieren und wie diese

verhindert werden können. Auf einer abstrakten Ebene ist dies die Frage danach, wie eine *verlässliche Ausbildungsbeziehung* hergestellt werden kann. Diese Ausbildungsbeziehung gründet zunächst auf dem Ausbildungsvertrag zwischen Auszubildenden und Ausbildungsbetrieben. Darin verankert und damit verbunden sind wechselseitige Verpflichtungen, die Analogien zu einem Ehegelübde bzw. einem Ehevertrag zulassen: „Du bist dreieinhalb Jahre mit jemandem verheiratet. Das ist eine Ehe auf Zeit.“ (I.B2)

Die ist insofern nicht von der Hand zu weisen, als dass Azubis und Ausbilder*innen in der Regel einen Großteil der Arbeits- und Ausbildungszeit miteinander verbringen. Um diese zwischenmenschliche Beziehung zu stabilisieren, sei eine gewisse Selbstverpflichtung auf beiden Vertragsseiten notwendig. Ein*e Ausbilder*in konstatiert:

„Und meine Einstellung ist eindeutig: Ich bin bereit zu bringen. Aber ich erwarte auch, und das sage ich auch den Azubis immer, ich erwarte, dass sie auch etwas bringen. Wir bezahlen eine Menge Geld dafür. Und deshalb haben wir auch ein Recht darauf.“ (I.B8)

Es existiert somit das Versprechen einer qualitativ hochwertigen Ausbildung. Es darf jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass jedes Unternehmen bei der Umsetzung eine hohe Qualität gewährleistet. Die Qualität hängt stark vom *Engagement* ab. Im Gegenteil schwankt die Qualität beträchtlich: Da die Betriebe mehr oder weniger unabhängig ihre Ausbildung realisieren, geben die Erfahrungsberichte der Interviews einerseits Auskunft über ‚Good Practices‘ und hegen andererseits den Verdacht der Existenz ‚schwarzer Schafe‘. Azubis verpflichten sich im Gegenzug für das Angebot einer Ausbildung, die Regeln und Anweisungen zu befolgen. In den Interviews wird immer wieder von „wollen“ gesprochen: „Ausbildung hat was mit wollen zu tun“ (I.B2). Diese *Motivation* zu wollen scheint in den Augen der Beteiligten im Gegensatz zu früher nachgelassen zu haben.

„Ich weiß von Kollegen, dass es vor Jahren noch anders war. Vor Jahren war es noch ganz anders, da waren irgendwie noch alle [Azubis] willig.“
(I.Au3)

In den Interviews kristallisiert sich heraus, dass eine tragbare und erfolgreiche Ausbildungsbeziehung sowohl vom Engagement der Betriebe als auch der Motivation der Auszubildenden abhängt. Gründe für Vertragslösungen lassen sich beiden Seiten zurechnen. Eine verlässliche Ausbildungsbeziehung wurde als Anspruch bereits in den Zeiten der Zünfte formuliert. Und auch wenn die Jugendlichen heutzutage nicht mehr bei den Meister*innen zu Hause wohnen und Teil der Familien werden, so stellt sich die Frage: Wie kann unter den gegebenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren, also angesichts einer separierenden Modernität (Individualisierung, Neo-Liberalismus, Digitalisierung, Migration, usw.) eine verantwortungs- und vertrauensvolle Ausbildungsbeziehung generiert werden?

Das komplexe Geflecht aus Aktivitäten, Interaktionen und Handlungsbedingungen lässt sich unter Bezugnahme auf die Ausbildungssituation wie

folgt darstellen. Betriebe sind der *soziostrukturelle Kontext* von Ausbildung. Sie bilden proaktiv den überdauernden Rahmen, in dem Ausbildung stattfindet. Auch wenn gelegentlich Veränderungen auftreten (neue Ausbilder-Gesell*innen, neue Verordnungen seitens der Handwerkskammer, etc.), stehen Betriebe als erwartbare Ausbildungsstruktur zur Verfügung. Sie verkörpern die Standards der Ausbildung und sehen sich für die Ausbildung verantwortlich.

„Also wenn ich ausbilde, dann suche ich die Verantwortung bei mir und fange nicht immer an, jetzt Richtung Berufsschule zu schieben oder Richtung Innung oder Richtung Staat. Sondern wir wollen ja ausbilden. Also man hat ja irgendwie so ein bisschen gesellschaftliche Verantwortung.“
(I.B5)

Auszubildende sind dementsprechend die *temporären Ereignisse*, die in den Betrieben für (geplante) 3,5 Jahre auftreten. Als Gesell*innen gehen sie anschließend in die Betriebsstruktur über. Im Gegensatz zur Struktur sind sie jedoch zunächst eine Form von Dynamik: sie sind für vergleichsweise kurze Zeit in die Unternehmensstruktur integriert und nehmen in besonderer Weise an den Interaktionen teil und verändern ggf. die Struktur. Darüber hinaus verkörpern neue Auszubildende die jeweilige Generation von Jugendlichen und ‚irritieren‘ das bisherige Ausbildungssystem.

Die beschriebene Sichtweise legt nahe, dass Maßnahmen gegen vorzeitige Vertragslösungen mehrheitlich auf Seiten der Unternehmen zu verorten sind. Aber nicht nur. Denn natürlich sind die Azubis selbst verantwortlich dafür, wie sie die vorfindbaren Strukturen nutzen.

„Wir können einen Rahmen schaffen, aber in welcher Art und Weise die [Azubis] da durchlaufen, entscheiden sie selber.“ (I.B4)

Die Motivation der Jugendlichen, die Ausbildung erfolgreich zu beenden, wird allerdings nicht nur

durch persönliche Merkmale und Lebensläufe (das „Wollen“), sondern auch sehr stark durch externe Einflüsse bedingt. So vermag ein positives Umfeld förderlich sein, auch wenn die Auszubildenden Probleme haben und nicht alles wunschgemäß verläuft. Und ebenso kann ein negatives Umfeld hinderlich sein, selbst wenn die Potentiale und Kompetenzen bei den Jugendlichen vorhanden sind. Berufsschule, Lehrwerkstätten, Kompetenzzentren der überbetrieblichen Ausbildung werden analytisch (!) als *quasi-externe* Akteure und Faktoren gefasst (vgl. Kapitel II.1). Ohne Frage sind sie integrale Bestandteile der Ausbildung. Die Beschreibung und Untersuchung der Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK wird durch diese distinkte Betrachtung jedoch wesentlich erleichtert.

Engagement der Betriebe und Motivation der Azubis sind komplementär und beruhen auf Wechselwirkungsprozessen, die sich jedoch oft der Wahrnehmung der jeweiligen Akteure entziehen. Dass die Ausbildungsverhältnisse in Bewegung sind, spüren die Akteure bspw. durch Veränderungen in Bezug auf den Umgang mit Auszubildenden.

„Das merkt man sowohl in den Betrieben als auch in der Innung, dass die Wertschätzung eine andere ist. [...] Dass sich die Leute, die Meister, die Ausbilder bewusst darüber sind, dass der Fachkräftemangel da ist und dass es keine Auszubildenden gibt und dass man doch anders umgeht mit Auszubildenden, als das noch vor zehn Jahren war.“ (I.B5)

Betriebe müssen sich nicht für jeden Jugendlichen neu erfinden, denn gefestigte Ausbildungsstruk-

turen bestehen fort und die Jugendlichen passen sich den Strukturen und Prozessen an. Voraussetzung sind allerdings gute Bedingungen. Vor allem die Ausgangslage ist hochwichtig, denn in den ersten Tagen der Lehre wird die Ausbildungsbeziehung konstituiert. Und auch wenn die Jugendlichen zu Beginn noch zurückhaltend sind, über spezifisches Knowhow nicht verfügen und/oder unsicher sind, ob es die richtige Berufswahl war, zeigt die Erfahrung der Ausbilder*innen, dass sich in den Lehrjahren durchaus kompetente Anlagenmechaniker*innen entwickeln können.

„Wenn die wirklich Interesse haben und so was, dann entwickeln die auch irgendwo diese ganzen Kompetenzen. Das entwickeln die dann einfach mit der Zeit. Bei vielen, die sind dann im ersten Lehrjahr, da denkst du dir: Ach du Scheiße. Und nach zwei Jahren: Top Mann. Also das kommt halt alles mit der Zeit.“ (I.Au3)

Solch ein Entwicklungsprozess hängt von der Ausbildungsqualität in den Betrieben ab. Verständlicherweise ist die Ausbildung in Kleinstunternehmen und Kleinunternehmen völlig anders gestaltet: „In den kleinen Betrieben bist du halt wie ein Arbeiter und im Großbetrieb bist du ein Lehrling“ (I.Az1). Die Ausbildungsgestaltung sagt jedoch noch nichts über die Ausbildungsqualität aus. Denn auch kleinere Unternehmen bieten mit eher beschränkten Ressourcen gute Ausbildung.

Entscheidend ist zunächst das Engagement, durch das der soziostrukturelle Rahmen geschaffen wird (Kapitel 3). Zugleich ist zu fragen, inwiefern die Motivation der Jugendlichen gegeben ist (Kapitel 4).

3. Soziostruktureller Rahmen: Engagement der Betriebe

Die Betonung in der Terminologie soziostruktureller Rahmen liegt auf der Silbe „sozio“, da zwar auch technische und organisationale Strukturelemente und Kontextbedingungen gegeben sein müssen, ein zentrales Merkmal der Handwerksausbildung jedoch im *zwischenmenschlichen* Kontakt von Azu-

bis, Ausbilder*innen und ggf. Ausbildungsmanager*innen liegt. Eben jene sozialen Elemente im weitesten Sinne werden in den Interviews immer wieder betont, wenn es um die Frage geht, was eine gute Ausbildung ausmacht bzw. voraussetzt. Betriebe schaffen also einen soziostrukturellen

(Handlungs-)Rahmen, der möglichst die allgemeinen Anforderungen an gute Ausbildung erfüllt und gleichzeitig den individuellen Eigenheiten der auszubildenden Personen Rechnung trägt.

Im Folgenden werden verschiedene Elemente des soziostrukturellen Rahmens und deren Ausgestaltung erörtert: (3.1) Rekrutierung und Einschätzung; (3.2) Ausbilder*innen-Qualifizierung und Anforderungen; (3.3) Einstieg und Onboarding; (3.4) Nachhilfe, Betreuung, Erziehung; (3.5) Gleichberechtigung und Anerkennung. Dabei wird vornehmlich die Perspektive der Betriebe eingenommen. Insofern handelt es sich um eine Selbsteinschätzung der Betriebe – was jedoch nicht bedeutet, dass eine Kritik der bestehenden Verhältnisse ausbleibt. Ergänzt werden die Aussagen durch die Fremdeinschätzungen des außerbetrieblichen Lehrpersonals und der Auszubildenden.

3.1 REKRUTIERUNG UND EINSCHÄTZUNG

Betriebe *finden* Auszubildende nach eigener Aussage immer irgendwie. Dennoch gibt es auch Unternehmen, die keine Azubis finden und nicht mehr ausbilden. 68% der befragten Betriebe geben – unabhängig von Betriebsgröße – an, dass es schwierig sei, und 22% finden es fast unmöglich. Die Gewinnung der Bewerber wird als eine Art ‚Selbstläufer‘ beschrieben. Es werden persönliche Kontakte zur Arbeitsagentur und/oder zur Handwerkskammer genutzt, Kollegen leiten interessierte Jugendliche weiter oder Bekannte stellen Kontakte her. Wichtigstes Hilfsmittel hierbei ist Mundpropaganda.

„Oftmals Mundpropaganda auch. Also ich habe grade den Sohn eines ehemaligen Auszubildenden hier im Unternehmen zur Ausbildung. Und so kommen die hier ran.“ (I.B9)

Die *Auswahl* geeigneter Auszubildender erfolgt vielfach durch eine ‚Dreifach-Absicherung‘ bestehend aus Gespräch und Test sowie Praktikum. Bei der Auswahl und Anstellung finden Betriebe bei Jugendlichen eher psychosoziale Eigenschaften (Begeisterung, Interesse) wichtig, statt deren

Fachkenntnisse und Schulnoten. Die Zeugnisse und Noten in bspw. Mathematik und Deutsch seien zwar auch wichtig, aber für die zukünftigen dreieinhalb Jahre wenig(er) relevant.

„Nach Noten gucke ich fast gar nicht. Mathenote sollte einigermaßen sein, Deutschnote auch, aber auch da erlebt man immer wieder Wunder. Also wenn da jemand eine Fünf aufm Zeugnis zu stehen hat, isses auf einmal der beste Azubi. Also von daher interessieren mich Noten tatsächlich überhaupt nicht so richtig.“ (I.B1)

Eine oft verwendete Metapher ist der „geplatze Knoten“, um zu beschreiben, dass die Jugendlichen während der Ausbildung und in der Phase des Erwachsenwerdens ein neues Selbstbild entwickeln und ihre Handlungsweisen verändern.

„Die Erfahrung zeigt einfach auch, wenn jemand in der Schule nicht so toll ist oder nicht so gute Noten hat, dass nachher, wenn der Knoten geplatzt ist und der einfach Spaß am Job hat, ist das vollkommen wurscht.“ (I.B7)

Für die Betriebe ist die soziale Einschätzung auf den Zeugnissen wichtig, die als schriftliche Leistungsbeurteilung von Lehrer*innen verfasst wird. Dort entnehmen die Ausbilder*innen Anhaltspunkte für das *Sozialverhalten*, wozu sie Disziplin, Einsatzbereitschaft, Pünktlichkeit und die Fähigkeit, sich durchzubeißen, zählen. Das seien relevante Aspekte für eine gute Ausbildungsbeziehung, bei denen es später fast unmöglich sei, Defizite auszugleichen.

„Denn unsere Erfahrung zeigt: leistungsmäßige Defizite, die können Sie mit Hartnäckigkeit und mit Unterstützung im Unternehmen kompensieren und sie [die Azubis] zumindest bis dahin bringen, dass sie mit einer vier beenden. [...] Aber Sozialverhalten können Sie nicht kompensieren.“ (I.B8)

Praktika nehmen einen höheren Stellenwert bei der Grundsatzbeurteilung ein als Zeugnisse. Sie würden viel besser zeigen, wer Geschick und Leidenschaft für den Beruf mitbringt. Und auch für die Azubis sind Praktika eine Möglichkeit festzustellen, ob ihnen Beruf und Ausbildungsparameter liegen.

„Weil wir immer wieder feststellen, dass zwar manche [Azubis] sagen: Jaja, ich kenne mich total aus. Aber dass dann halt oft die Ausbildung ganz anders aussieht, als sie sich das vorgestellt haben. Und dem wollen wir halt erst mal entgegenwirken. Klar kann man jetzt in einer Woche nicht so viel erkennen, aber sie [die Azubis] können schon Mal feststellen: Ah, ich muss um sieben Uhr irgendwo in Berlin auf einer Baustelle sein. Was bedeutet das für mich morgens, wann muss ich losfahren? Was bedeutet das, bin ich wirklich so ein Frühaufsteher?“ (I.B4)

3.2 EINSTIEG UND ONBOARDING

In fast allen geschilderten Fällen beginnen die Auszubildenden spätestens nach zwei bis drei Tagen an der alltäglichen Arbeitsroutine teilzunehmen – unabhängig davon, ob es kleinere oder größere Unternehmen sind.

„Die kriegen halt die Information, wo sie sich auf unsere Kosten die Arbeitssachen holen können, also Arbeitsschuhe und die ganzen Sicherheitsthematiken, Schutzbrille, Kopfschützer, Ohrenschützer. Und dann ja ist es – leider muss man sagen – immer noch so gewesen, dass die den Monteur zugewiesen kriegen und dann geht es los.“ (I.B5)

Die erste Zeit in der Ausbildung nimmt verschiedene Formen an. In einem Fall beginnen die Azubis in einer Lehrwerkstatt, um sich die Grundlagen anzueignen. In anderen Fällen starten die Azubis auf einer Großbaustelle, um zunächst das große Ganze zu verstehen und später bspw. in den Kun-

dendienst zu wechseln. Und in wieder anderen Fällen lernen Azubis erst mal die grundlegenden Dinge etwa im Sanitärbereich und kommen später auf Baustellen, auf denen es hektischer zugeht und die Tätigkeiten komplexer sein können.

In diesen ersten Tagen kommt der Umgang (die Kommunikationsweise) mit den Jugendlichen zum Tragen. Verhalten, das als ‚handwerkstypisch‘ gilt, kann zu Konflikten führen.

„Da treffen dann teilweise, ich möchte sagen Kulturen unterschiedlichster Kommunikationsarten zusammen, denn auf Baustellen meinen Manche einen rauen Ton anschlagen zu müssen, was überhaupt nicht Not ist.“ (I.S1)

Bislang, so lassen die Interviews vermuten, wird dem ‚Onboarding‘ eher wenig Bedeutung zugemessen bzw. wird die Einstiegsphase nicht intensiv und bewusst genug ausgestaltet, um die Jugendlichen in ihrer Berufswahl *zu bestätigen* und so die Ausbildungsbeziehung zu stärken. So sind das Aushändigen von Dokumenten und erste Sicherheitseinweisungen sicherlich wichtig – für die Azubis jedoch stellen etwa die Übergabe von eigenem Werkzeug und Arbeitskleidung das, auch emotional, zentralere Ereignis dar. Betriebe berichten von der „großen Zeremonie des Einkleidens, was immer ein freudiges Rumgehüpfe ist“ (I.B4). Und Azubis erinnern sich:

„Und es war denn auch so, wo ich meine Arbeitsklamotten bekommen habe, direkt nach Hause mit freudigem Lächeln und ja, keine Ahnung, hab mich halt sehr gefreut.“ (I.Az3)

In den Interviews schildern die meisten Betriebe, dass sie in den ersten Wochen und Monaten Wert darauf legen, die Jugendlichen zu beobachten und zu beurteilen.

„Auf jeden Fall gucken wir [Betriebsführung] in der Probezeit stärker hin und tauschen uns mehr mit den Monteuren aus. Denn wir hatten uns schon das eine oder andere Mal, ganz schön gequält die ganze Ausbildung über. Das war dann nicht so angenehm.“ (I.B5)

Die Aussage, dass sich Betriebe „gequält haben die ganze Ausbildung über“, verweist auf einen wichtigen Fakt, der in den Gesprächen ebenfalls immer wieder aufscheint. Es wird mit allen Mitteln versucht, die Jugendlichen durch die Ausbildung zu bringen. Selbstverständlich kann das nicht auf alle Betriebe verallgemeinert werden. Es gibt auch kritische Kommentare, die insbesondere in kleineren Unternehmen eine Lapidarhaltung gegenüber Azubis bemängeln, was sich bspw. in der unpünktlichen Zahlung des Gehalts oder ‚leeren‘ Versprechungen ausdrückt. Und im schlimmsten Fall sind den Unternehmen die Ausbildung und der Erfolg der Azubis vollkommen egal.

„Ja, manche Firmen sehen das ja auch anders. Die brauchen einfach nur preiswerte Helfer. Und denen ist das nicht so wichtig, ob die [Azubis] bestehen, weil die dann sowieso nicht in der Firma bleiben.“ (I.Au1)

3.3 AUSBILDER*INNEN-QUALIFIZIERUNG UND ANFORDERUNGEN

Wichtige Elemente des soziostrukturellen Rahmens sind die *Fähigkeiten* und der Willen der Ausbilder, ihr Wissen weiterzugeben. Azubis müssen das Gefühl haben, dass man ihnen was erklären will und das auch kann.

„Wenn die [Azubis] irgendwann nämlich merken, es ist sowieso keiner da, der mir etwas vernünftig erklärt, und ich bin hier bloß der Idiot, der die Sachen von links nach rechts schleppt. Wenn das nachher das Ergebnis ist, das ist schwierig“ (I.B2)

Neben dem Willen etwas zu erklären, sollte auch die Fähigkeit gegeben sein, dies zu tun. Hier geben zunächst persönliche Eigenheiten den Ausschlag für Erfolg oder Misserfolg. Wenn die Möglichkeit besteht, werden Azubi-Ausbilder*innen-Konstellationen in den Betrieben verändert, um den Wissenserwerb der Auszubildenden zu gewährleisten.

„Einmal zum Beispiel hat ein Azubi gesagt: Ich verstehe nicht, was der mir erklärt. Die hatten irgendwie eine völlig unterschiedliche Sprache. Sender, Empfänger, ging gar nicht. Woanders hin: Toll, jetzt verstehe ich alles.“ (I.B7)

Abgesehen davon, dass manche Ausbilder*innen die Kompetenz besitzen, etwas gut zu erklären, wird in den Interviews deutlich, dass der Erwerb von Zusatzqualifikationen, wie in anderen Berufen üblich, auch für das Handwerk gelten müsse.

„Wir haben nun mal keine Pädagogen auf der Baustelle, sondern gute Handwerker. Aber wir müssen sie an dieser Stelle, wenn wir ausbilden wollen, deutlich mehr befähigen, als das uns in der Vergangenheit deutlich war.“ (I.B2)

Insbesondere sei dies erstrebenswert, weil Gesell*innen (ohne AEVO) üblicherweise die Vermittlung von praktischem Wissen im Arbeitsalltag übernehmen. Aber: „Berufserfahrung heißt nicht gleich fachliche Kompetenz“ (I.Au2). Nur in Ausnahmefällen wird geschildert, dass Ausbilder*innen auch an Workshops teilnehmen, die nicht lediglich die fachliche Ebene betreffen, sondern bspw. auch Fragen zum Generationenverständnis oder zur eigenen Rolle als Lehrkraft thematisieren.

Das Credo ‚Lehrjahre sind keine Herrenjahre‘ wird immer weniger als Handlungsprogramm verstanden. Stattdessen befürworten die Betriebe einen *neuen* Umgangston mit den Jugendlichen, der statt auf autoritärer Disziplinierung eher auf gemeinschaftlicher Lenkung basiert.

„Aber man muss dazusagen, dass wir echt gute Kollegen haben, die jetzt nicht irgendwie so diese typischen Bauarbeiter sind, sondern die irgendwie alle recht sozial eingestellt sind, ein vernünftiges Auftreten haben. Und dadurch ist es ja schon denke ich mal ein bisschen leichter für die Azubis, da mitzugehen.“ (I.B5)

Eine Rolle spielt in diesem Zusammenhang das ‚*Ausbildungserbe*‘. Das bedeutet, „so wie man früher ausgebildet wurde, bildet man auch weiter aus“ (I.B9). Diesbezüglich wird ein Umdenken gefordert, dass sich auf den Umgang mit den Azubis bezieht.

„Klar liegt es sicherlich auch an irgendwelchen Meistern, die es nie verstanden haben, dass man die Menschen nicht mehr brechen darf. So bin ich groß geworden. Oder so hat man mich ausgebildet.“ (I.B9)

Abgesehen von der Qualifikation der Ausbilder*innen muss für eine Ausbildung im Sinne praktischen Erprobens genügend *Zeit* zur Verfügung stehen. Gerade in Kleinstunternehmen und/oder auf Baustellen verhindert das Tagesgeschäft mit Abgabeterminen etc. eine intensive Betreuung. Dies führt dazu, dass die Gesellen-Ausbilder*innen die Arbeit selber erledigen und die Azubis lediglich zuschauen und Handreichungen machen.

„Ja, die Gesellen machens, wenn ich das wortwörtlich übersetze, so: Da mach ichs dann schneller – also schiebt er den [Azubi] weg – ich machs schneller, ich will fertig werden.“ (I.B6)

3.4 NACHHILFE, BETREUUNG, ERZIEHUNG

In den Interviews leuchtet eine implizite Wertebasis durch, die sich am besten durch *Fürsorge* beschreiben lässt. Jugendliche gelten grundsätzlich als formbar. Es wird sogar von „Diamanten“ gesprochen, die oft auch Einschlüsse haben, und eben geschliffen werden müssen. Die dabei auftretenden Herausforderungen seien lösbar – sowohl auf zwischenmenschlicher, organisatorischer als auch fachlicher Ebene. Es müsse eine gewisse Lenkung und Unterweisung der Azubis stattfinden.

„Also die [Azubis] einfach immer wieder in diese Verantwortung und einfach in dieses Erwachsen werden reinzuleiten. Das ist eigentlich die, sage ich mal, größte Unterstützung, die wir da leisten.“ (I.B4)

Die Fürsorge konkretisiert sich auf drei verschiedenen Ebenen. Erstens werden im soziostrukturellen Rahmen diverse Maßnahmen zum Ausgleich *fachlicher Defizite* verankert. Neben ‚externen‘ ausbildungsbegleitenden Hilfen (abH) geben Ausbilder*innen, Betriebsinhaber*innen, extra angestellte Nachhilfelehrer*innen usw. Nachhilfeunterricht – auch während der Arbeitszeit.

„Wie gesagt, wir zahlen alles in der Ausbildung, also wir haben jetzt zum Beispiel auch diese ganzen Vorbereitungskurse vor einer Zwischenprüfung oder eben Gesellenprüfung, Abschlussprüfung bezahlt. Die müssen nur sagen: Piep, ich will. Dann übernehmen wir alles.“ (I.B7)

Neben der Förderung der fachlichen Kompetenzen wird als selbstverständlich geschildert, dass die Jugendlichen bei Problemen auch im *privaten Bereich* unterstützt werden. Dies reicht von kleinen Krediten bis hin zur Vermittlung von Wohnungen und Ähnlichem.

„Wenn wir mitkriegen, der eine ist umgezogen in eine Wohnung und dann braucht er eine Toilette, dann braucht er ein bisschen Silikon, dann braucht

er einen Papierrollenhalter und das sind dann halt Sachen, die sie über uns einkaufen und dann fragen, wie viel wir bekommen. Und wir sagen dann, alles okay, der Monat ist super gelaufen.“ (I.B5)

Die private Fürsorge umfasst auch die Rolle der Ausbilder*innen bzw. der Ausbildungsverantwortlichen als Beratungsinstanz, wenn es um private Sorgen und Herausforderungen geht, sei es die Familie, die Freundin oder Geld.

„Und, ich meine, die sind 20 oder 19 oder 18. Und da merkt man einfach, dass die da einfach in ihrem Leben, egal wo sie herkommen, einfach keine Ansprechpartner haben. Also, die haben dann auch keinen Plan, wo die hingehen sollen.“ (I.B4)

Diesbezüglich wird thematisiert, dass betriebliche Angehörige Einblicke in das Leben der Jugendlichen erhalten und somit emotionale Assoziationen entstehen. Ein*e Ausbilder*in konstatiert, dass ja auch stets Herzblut in die Ausbildung einfließt.

„Das is eben schwierig, da hatte ich auch schon leider meine Abgänge, das tut och weh und in soner kleinen Firma, wenn de dann dastehst, und ich steck da auch immer schon n bisschen Herzblut rin, wenn ich die Jungs da ausbilde.“ (I.B3)

Und schließlich sehen sich Ausbilder*innen mit Erziehung betraut (was auch als Aufgabe der Berufsschule benannt wird). Neben Eltern nehmen sie die Rolle von ‚Erziehungsverpflichteten‘ ein. Erziehungsmaßnahmen seien vor allem dann wichtig, wenn das Elternhaus erwartete Verhaltensregeln nicht mitgegeben hat.

„Wir bilden unsere Azubis ja nicht nur aus, sondern da sind ja auch so kleine 16jährige dabei, die erzieherisch auch noch ein paar Maßnahmen brauchen, wie: Pack Dein Handy weg oder Lass Deine Hände nicht in der Tasche.“ (I.B1)

Der fürsorgliche Umgang ermöglicht es, situativ auf die Bedürfnisse der Jugendlichen einzugehen und entsprechend zu agieren, bspw. wenn es Probleme mit der Freundin gibt.

„Ich setz mich dann nicht hin und mach streichel streichel, aber das muss man dann eben auch berücksichtigen und lässt den mal in Ruhe. Und irgendwann gibt sich das wieder, dann merkst oh jetzt hat er wieder gute Laune, hat er ne neue Freundin oder funktionierets wieder, das merkt man ja sofort. Ja, das merkt man, wenn man sich kümmert“ (I.B3)

All diese Bemühungen seitens der Ausbilder*innen zielen darauf ab, einen Grundstein für die fachliche Ausbildung zu legen. Denn ein erfolgreicher Abschluss hängt von der *Selbständigkeit* der Jugendlichen ab und daher gehe es darum, „die sozusagen versuchen zu supporten. Also in der Hinsicht, dass sie es lernen, selber etwas zu tun“ (I.B4). Lernen etwas zu lernen. Genau das ist eine Fähigkeit, die den Azubis fehle. Sie werden als wenig eigenständig eingeschätzt, wobei auch wieder das Versagen des Elternhauses thematisiert wird.

„Der Sohn, den musste man dann wohl erst mal treten, bevor er was macht. Und dann hat der Vater gesagt, dann mach ichs doch alleine. Ja, was soll dabei rauskommen.“ (I.B6)

Grundtenor der Gespräche ist, dass Jugendliche lernen müssten, eigenverantwortlich tätig zu sein. Erziehung zur Selbständigkeit sollte dabei stets mit (An-)Leitung verbunden sein. Azubis möchten auch mal ermahnt werden, bräuchten „eine Ansage“.

„Wenn du Azubi bist und nicht die Verantwortung hast, dann brauchst du jemanden, der dir in den Arsch tritt – ganz einfach.“ (I.Au2)

3.5 GLEICHBERECHTIGUNG UND ANERKENNUNG

Viele Aspekte der Interviews deuten auf einen spezifischen Umgang mit den Auszubildenden hin, der diese als quasi *gleichberechtigte Mitarbeiter*innen* des Betriebes anerkennt. Mit anderen Worten: Auszubildende sollen am Betriebsgeschehen teilnehmen und teilhaben.

„Die werden hier eben als ganz normale ganz vollwertige Personen aufgefasst, haben ihr eigenes Werkzeug usw.“ (I.B3)

Die Befragten sind der Meinung, Auszubildende müssten als Arbeitskraft ernst genommen werden. Das bedeute die Übertragung von wichtigen Arbeiten/Arbeitsschritten ebenso wie das Anbieten von regelmäßigen und vernünftigen Gesprächen mit der Chefin oder dem Chef. Wenn Azubis, wie geschildert, Arbeitskleidung selber kaufen müssen, keine Schutzausrüstung bekommen oder Versprechen der Betriebsleitung nicht gehalten werden, zeugt das von wenig betriebsseitigem Engagement – auch wenn, wie im folgenden Fall, Zeitmangel als Hinderungsgrund angegeben wird.

„Ich glaube, die meiste Demotivation in der Ausbildung ist meistens leider auf die Betriebe zurückzuführen, weil die einfach nicht die Zeit haben, sich zu kümmern. Also sie nehmen sich vor, mein Chef damals auch, jaja, machst alles super und hier Schulung, Weiterbildung, alles klar. Nichts ist passiert. Stress, keine Zeit, wie auch immer.“ (I.Au2)

Personalverantwortliche sind entscheidend für die Qualitätssteigerung, die allerdings nicht jeder Betrieb einrichten kann. Diese Mitarbeitenden entlasten einerseits die Unternehmensführung und stellen andererseits eine niedrigschwellige Kontaktmöglichkeit dar.

„Ich bin ja 24/7 für die Jungs erreichbar und ich hab auch komplett mit allen Azubis ne WhatsApp-

Gruppe und dann stehen hier natürlich die Türen offen.“ (I.B1)

Aus den Interviews geht hervor, dass Betriebsinhaber*innen von den Azubis eher selten angesprochen werden, da diese zu viel Respekt hätten. Wichtig sei jedoch, „dass man wirklich nah am Azubi dran ist“ (I.B5). In einem Fall wurden sog. „Azubi-Supporter*innen“ eingesetzt, die neue Azubis im Unternehmen betreuen.

„Dann gibt es bei uns auch zusätzlich noch einen Azubi-Supporter. Also, sozusagen, wie es früher Vertrauenslehrer war. Das sind Mitarbeiter von uns, die aber erst vor kurzem ihre Ausbildung beendet haben, und die sozusagen noch in Erinnerung haben, wie die Ausbildung so war.“ (I.B4)

Als zentrales Element im Umgang mit Azubis wird *Wertschätzung* genannt. Viele Azubis sehen sich nicht genug wertgeschätzt, ohne dass dies gleich zu einem Ausbildungsabbruch führt.

„Also, ich habe mich da auch nicht gewertschätzt gefühlt, ganz ehrlich. Ich habe es aber durchgezogen.“ (I.Au2)

Etlche Unternehmen schildern Feedbackgespräche zwischen Azubi und Ausbilder*innen, bei denen Selbst- und Fremdwahrnehmung abgeglichen (Bewertungsgespräche/-bögen) und Zielvereinbarungen getroffen werden. Das vermittelte Bild der Interviews sieht eher so aus, dass Azubis schneller einen „auf den Dez“ bekommen, als dass ein Lob ausgesprochen wird. Auch hier kommt wieder der Umgangston zum Tragen.

„Dass der Ton auf der Baustelle rauer ist, das ist einfach so. Aber so mal so ein nettes Danke oder, kannst du mal bitte das und das – das ist schon mal ein Unterschied zu, jetzt machst du das, das, das und das.“ (I.Az2)

Während Wertschätzung in Form von Lob womöglich wenig verbreitet ist, wird in den Gesprächen durchgängig eine *Anerkennung* in Form von monetären Boni (in seltenen Fällen muss dieser beantragt werden) und „Sozial-Bonus“ (etwa Geschenkgutschein, Einladung zum Essen, gemeinsame Aktivitäten) beschrieben.

„Wenn die in der Schule gut sind und auf der Baustelle so einigermaßen, dann kriegen die ab dem zweiten Lehrjahr hundert Euro extra.“ (I.B8)

Diese Boni sollen indirekt auch der Gemeinschaftsbildung und der Bindung an das Unternehmen dienen. Ähnlich verhält es sich mit frühzeitigen

Übernahmegarantien und dem Angebot, einen Führerschein zu finanzieren, wenn der Azubi nach bestandener Prüfung noch zwei Jahre beim Ausbildungsbetrieb arbeitet.

Paradoxerweise schildern auch Unternehmen, die gut aufgestellt sind und sich in allen Belangen engagieren, dass Azubis kündigen.

„Ausbildung hat etwas mit Wollen zu tun, das Wollen können wir nicht als Betrieb produzieren. Und wenn er sagt, ich kann nicht, dann kann man sagen, gut, da können wir dir helfen. Aber wenn du nicht willst, dann geht es hier nicht.“ (I.B2)

4. Ereignisreichtum: die Motivation der Azubis

Dass Betriebe den soziostrukturellen Rahmen für eine gute Ausbildung bereitstellen, ist eine Seite dualer Ausbildung. Die *komplementäre* Instanz im Ausbildungsverhältnis sind die Auszubildenden. Beide Perspektiven müssen passgerecht miteinander verschränkt werden, um verlässliche Ausbildungsbeziehungen zu ermöglichen.

Die Mehrzahl der Azubis *findet* den Ausbildungsplatz im SHK-Bereich über Freunde, Familie und Bekannte. Selten ist es ein lang gehegter Wunsch, Anlagenmechaniker*in zu werden. So konstatiert ein*e Ausbilder*in:

„Also, das sind die wenigsten, die wirklich sagen: Ich will das machen, weil ich fand das schon immer interessant. Und das sind meistens immer nur die, wo die Eltern im Betrieb arbeiten, oder der Vater, oder irgendwer schon immer damit zu tun gehabt hat.“ (I.Au3)

Ein Azubis beschreibt dementsprechend, dass er „in Anlagenmechaniker reingerutscht“ (I.Az2) sei. Mundpropaganda spielt bei der Wahl des Ausbildungsberufs ebenso eine wichtige Rolle, wie beim Finden eines entsprechenden Betriebs.

Dies impliziert, dass ein wesentlicher Teil der Bemühungen zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen darauf abzielen sollte, Bedarfe und Erwartungen von Auszubildenden zu verstehen. Die diesbezüglichen Herausforderungen werden anhand der Abschnitte (4.1) Neue Generation – ohne Biss (4.2.) Umgangston und Lernpraxis, (4.3) Selbstständigkeit und Erwartungen sowie (4.4.) Fehlerkultur und Honorierung beleuchtet. Komplementär zur Darstellung des soziostrukturellen Rahmens wird im Folgenden vor allem die Sicht der Auszubildenden auf deren Ausbildungsverlauf geschildert. Auch hier fließt ergänzend die Perspektive der Betriebe und des Lehrpersonals ein.

4.1 NEUE GENERATION – OHNE BISS

Ein regelmäßiges Thema in den Interviews ist die Feststellung einer neuen Generation von Jugendlichen mit spezifischen Charakteristika. Diese Eigenschaften wirken sich auch auf die Ausbildung auf. Eine Beobachtung der Interviewten betrifft bspw. die Auseinandersetzung mit der Umwelt. Diese sei nicht mehr durch Tätigkeiten mit der Hand und den Umgang mit ‚realen‘ Gegenständen geprägt. Jugendlichen seien daher nicht (mehr) in

der Lage, etwas mit den Händen zu machen, und selbst Werken in der Schule sei mehr Theorie als Praxis. Hinzu kommt der Umgang mit den neuen **Medien**.

„Da haben wir ja so diese Ablenkbarkeit. Also, dieses ich guck alle 5 Minuten auf mein Handy. Oder bin eher dran interessiert, mich abends vor die Glotze zu haun, anstatt aufm Fahrrad durch die Gegend zu fahren. Also ich glaube wir haben mehr Interesse gezeigt irgendwie und wollten, dass aus uns was Vernünftiges wird und haben gelernt.“ (I.B1)

Diese Sichtweise wird ergänzt durch die These, dass digitale Erfahrungen immer auch auf einem „Reset“ basieren. Wenn etwas nicht funktioniere oder zu schwer werde, bräuchten Jugendliche einfach nur von vorne anfangen.

„Na ja, klar, das ist eine andere Jugend, aufgewachsen mit anderen Dingen um sie herum. Das ist nicht mehr die Jugend, die draußen war auf der Straße und in irgendeiner Werkstatt etwas probiert oder am Fahrrad geschraubt hat. Nein, hier wird nicht geschraubt, nicht gemacht, hier wird irgendwie gespielt, gefummelt und alles funktioniert. Und wenn es mal schiefgeht, mache ich einen Reset und es geht wieder neu los. Das wäre bei dem Fahrrad, was man da gegen die Wand gefahren hätte, nicht so einfach gegangen.“ (I.S2)

Vor allem das dichte Angebot an Ausbildungsstellen in einer Großstadt wie Berlin ermögliche und erleichtere solche schnellen Wechsel. Digitales Leben sei einfach und würde die Illusion erzeugen, ein Jugendlicher bekomme alles, was er will.

„Ich glaube, die Umwelteinflüsse, die den jungen Menschen begegnen, suggerieren ihnen, alles ist möglich, du kriegst alles, ohne eigentlich etwas zu

tun. Du musst nur ein paar bunte Bilder irgendwie sehen und drücken und das Gerät aus der Hose holen und irgendwie ist da schon etwas, irgendwie geht das schon alles.“ (I.S2)

Interessanterweise ist diese Erwartungserhaltung etwas, was sich im Habitus der ‚*Millennials*‘ widerspiegelt: wenig arbeiten, aber viel Geld verdienen.

„Ja, Millennials. (Lachen) Schwer zu sagen. Man lacht darüber, aber es ist ja am Ende so. Keiner will etwas machen, aber Geld wollen sie alle haben.“ (I.Au3)

Die Motivation der Auszubildenden sei nicht mehr ausreichend hoch, um die Lehre erfolgreich zu beenden, wird konstatiert. Und es fehle vor allem an Durchhaltevermögen.

„Und die Bengels waren auch aus einem anderen Holz gestrikt. Nicht so verpimpelt, die wussten, wo es lang geht. Und das hat sich leider sehr gewandelt muss man sagen. [...] Und Durchbeißen, wie gesagt, diese Durchbeißen wollen. Oh nein, dann haue ich lieber ab. Ist ja viel einfacher. Also dieses weggehen und nicht Bescheid sagen, sich sang- und klanglos aus dem Staub machen, das hat immens zugenommen.“ (I.B9)

Durchbeißen ist immer wieder Thema in den Gesprächen und wird von den Betriebsinhaber*innen und Ausbilder*innen in den Betrieben eingefordert. Ein Grund ist vermutlich auch, dass jeder Ausbildungsplatz eine Investition darstellt.

„Und wenn man sich mal hochrechnet, was so eine Ausbildung kostet für so ein Unternehmen. Also wir haben nur mal Pi mal Daumen gerechnet und haben dann bei über 60.000 für dreieinhalb Jahre aufgehört.“ (I.B7)

Bei Vertragslösungen sind solche Investitionen umsonst gewesen.

4.2 UMGANGSTON UND LERNPRAXIS

In den Interviews schildern Jugendliche zur Wahl des Ausbildungsberufs zwar, dass diesbezüglich eine Orientierung auf das Handwerk gegeben war und die körperliche Arbeit präferiert wird. Allerdings wäre eine Ausbildung zum Mechatroniker oder Energietechniker ebenso wahrscheinlich gewesen. Schulpraktika werden als gut bewertet, könnten allerdings länger sein als eine Woche, denn man erfahre zu wenig bzw. könne zu wenig selber ausprobieren.

Immer wieder klingt mehr oder weniger explizit an, dass das *erste* Lehrjahr besonders schwierig ist. Das betrifft die Erwartungen an Auszubildende ebenso wie den Umgangston.

„Wenn man den Ton ein bisschen angleichen würde und sagen würde, okay, ich mähe jetzt nicht gleich aufs Fressbrett. Und Leute nicht gleich voll in die Materie reinschmeißt, sondern langsam ranführt und immer mehr Aufgaben gibt, so langsam – ich denke mal, dann wäre das auch noch mal was ganz anderes. [...] Man fühlt sich überfordert. Und wenn man überfordert ist, macht man dicht und dann ist man auch nicht gewillt, noch mal irgendwie was zu sagen oder man traut sich halt einfach auch nicht, das Maul aufzumachen.“ (I.Az2)

Ein Azubi sprach davon, nur der „Fußabtreter“ für die Gesell*innen gewesen zu sein. Auch ein anderer Azubi berichtet:

„Also die Anfangszeit war sehr hart für mich. Also muss ich sagen, da wurde ich auch von den Gesellen ganz schön getriezt. Da war das Verhältnis nicht so doll, weil die gesagt haben: Du bist nur Stift, du machst jetzt, was wir sagen.“ (I.Az2)

Es kommt auch vor, dass Azubis „ausgenutzt“ werden bzw. „sich ausnutzen lassen“. So ist es in einem geschilderten Fall bspw. üblich, dass die

Azubis immer morgens alleine das Auto einräumen müssen, während die Gesell*innen beim Kaffee sitzen.

„Aber die [anderen Azubis] haben halt gesagt: Das gehört dazu. Eigentlich nicht, da musst du einmal etwas sagen. Aber wenn die erst so zwischen sechzehn und achtzehn sind, kann man da jetzt nicht so viel erwarten.“ (I.Az4)

Grundsätzlich müssten die Tätigkeiten der Azubis gegen die Anforderungen eines gleichberechtigten Umgangs abgewogen werden. Die Darlegungen zeigen das Gegenteil, wenn etwa Überstunden der Azubis nicht honoriert oder gar nicht erst notiert werden. Die (im negativen Sinn) ‚Sonderstellung‘ von Azubis wird auch in den Fällen deutlich, wenn die nicht unüblichen Arbeitswege nach Brandenburg nur zögerlich bezahlt werden.

In Bezug auf die *Lernpraxis* wird immer wieder angemerkt, dass für eine gelungene Ausbildung in vielen Betrieben zu viele Aufträge am Tag zu bewältigen seien. Obwohl in den Augen der Akteure das Erproben und Ausprobieren als elementar angesehen wird, stehen Azubis oft nur dabei, weil der Geselle alles selber macht.

„Das einzige Problem was ich empfinde, das geht aber, glaube ich, so gut wie allen so, dass man wenig Zeit für die Azubis hat. Also, die haben ja nun die Arbeit, die sie machen müssen, weil, es geht ja um das Geld und dann hat man ja nur so und so viel Zeit und wenn aber ein Azubi jetzt mit dabei ist und der das auch einmal ausprobieren muss, braucht der natürlich doppelt bis dreifach Zeit. Weil, wenn man das noch nie gemacht hat, ist klar. Und diese Zeit hat man häufig nicht. Und das ist, finde ich, ein ganz großes Problem“ (I.Az4)

Das wiederum mündet dann in Unverständnis und Unzufriedenheit.

„Du triffst dich morgens mit einem Monteur, stehst den ganzen Tag einfach nur daneben und reichst Werkzeug und holst was ausm Auto, wirst angemockert, weil du zu langsam bist und am Ende des Tages denkst du dir: Ja gut, habe ich jetzt irgendetwas gelernt? Eigentlich nicht.“ (I.Az5)

In besonders ausgeprägten Fällen sehen sich die Azubis ihrer eigentlichen Rolle enthoben.

„Ich war halt nicht mehr wie ein Lehrling, sondern wie eine billige Arbeitskraft.“ (I.Az1)

4.3 SELBSTÄNDIGKEIT UND ERWARTUNGEN

Als eine mögliche Erklärung für die unterschiedlichen Formen des Umgangs mit Azubis und deren eigenes Verhalten gilt der *Altersunterschied*, der zunächst kalendarisch ausgewiesen wird.

„Ich habe eine Erkenntnis: Dass wir lieber die etwas Älteren nehmen, weil wenn der mit 20 sagt: Ich will Anlagenmechaniker werden, dann ist das für uns gehaltvoller, weil die auch wirklich wissen – nicht alle, aber ein Großteil – wie das Leben funktioniert, als jemand, der 16 ist.“ (I.B7)

In einem zweiten Schritt wird der Altersunterschied (von 3 bis 4 Jahren!) sozialpsychologisch interpretiert. Je mehr Lebenserfahrung jemand hat, umso selbständiger ist er und umso eher ist er motiviert, sich auf die Ausbildung zu konzentrieren.

„Also die sind mit ihrem Kopf wirklich noch völlig woanders. Meist bei der Freundin oder beim Sport. Wie in der Schule eben. Die haben den Knall noch nicht gehört, um es auf Deutsch zu sagen.“ (I.Au1)

Jugendliche werden in den Interviews als noch nicht erwachsen eingeschätzt. Oft fehle der Blick fürs Ganze, also für die Gesamtheit an Tätigkeiten in einem Betrieb.

„Alles son bisschen das große Ganze fehlt, es geht halt n bisschen weiter als über den Smartphonebildschirm.“ (I.B6)

Darüber hinaus äußere sich das Jugendalter (Adoleszenz) in Schwächen bei einerseits selbstbewusstem Auftreten und andererseits situationsangemessenem Verhalten (bspw. ruhige, sachliche Ausstrahlung). Azubis müssten lernen, richtige Momente für Gespräche abzuwarten und abzuschätzen.

„Dann haben wir immer gesagt: Jungs, sprecht doch mit den Leuten, wagt doch einfach das Gespräch. Ja, der Chef ist doch gleich sauer. Und ich sage: Das weißt du doch noch gar nicht. Du sagst schon wieder, der ist sauer, du weißt es noch gar nicht. [...] Geh da mal in das Büro und sage: Ich möchte mal einen Termin haben. Dass man mal in Ruhe redet, nicht im Auto, nicht beim Fahren und nicht bei Irgendetwas. Das hilft ja keinem. Sondern macht es doch mal ganz normal in Ruhe. Und dann werdet ihr merken, wenn ihr euch darauf vorbereitet, dann wird ein Chef nicht euch anblöffen, sondern der wird euch schon mal zuhören.“ (I.S2)

Azubis scheinen sich untereinander weniger als beratende Instanz zu sehen. In den Interviews wird über keine besonders intensive Kommunikation berichtet, die über die Anwesenheitskontakte, verbunden mit kurzweiligen Berichten aus den Betrieben, hinausgeht. Plattformen zum Austausch werden daher eher skeptisch beurteilt: bei Problemen würden Azubis andere Kanäle nutzen.

Aus den Gesprächen entsteht der Eindruck, dass Auszubildende vieles *in Kauf nehmen* für und während ihrer Ausbildung (weite Fahrtwege zur Arbeit), auch wenn dies u.U. den formalen Regularien widerspricht (bspw. Überstunden als Minderjähriger). Die Arbeit wird als dreckig und körperlich anstrengend eingeschätzt.

„Aber ist natürlich so, dass wir auch ein bisschen einen robusten Menschen hier eigentlich brauchen. Wir brauchen hier keinen kleinen Wichtel, den wir vor allem behüten müssen.“ (I.B9)

Teilweise sind Jugendliche überrascht von der Anstrengung und Härte des Berufs. Teilweise entspricht das Berufsbild jedoch durchaus den Vorstellungen der Jugendlichen.

„Naja, natürlich fasst man auch mal in das Klo, aber normal in dem Beruf. Da muss man durch.“ (I.Az3)

Körperliche Anstrengung wird grundsätzlich als etwas dargestellt, an das man sich gewöhnt. Gegenläufige Schilderungen entwerfen Szenarien, in denen gerade diese Anstrengung ein Problem darstellt und häufig Krankschreibungen nach sich zieht.

„Das ist meistens das Problem. Dass wirklich dann das Körperliche voll zuschlägt. Und dass die dann sagen, also ich habe Rücken und ich habe Schulter und ich habe dies und ich habe das.“ (I.B7)

In den Gesprächen klingt immer wieder an, dass die derzeitige Azubi-Generation in vielen Belangen anders aufgestellt sei als bisherige Generationen (Kohorten). Die folgende Äußerung gibt einen ersten Einblick am Beispiel Krankschreibungen:

„Und zwar, was früher undenkbar war, dass mal ein Azubi die Berufsschule geschwänzt hat. Oder die vergleichsweise hohen Krankenstände. Also, wir haben Krankenstände, da kann ich nur sagen, extrem.“ (I.B8)

Die Beschwerlichkeiten der Ausbildung werden in vielen Fällen durch die Faszination an der Technik wettgemacht. Erwartungen werden hier in posi-

tiver Weise übertroffen, wenn nicht nur Rohre verlegt werden, sondern komplexe Systeme den Arbeitsalltag bestimmen.

„Es ist schwere körperliche Arbeit, aber sehr abwechslungsreich und sehr interessant, weil man Sachen sieht, die man so normalerweise nicht sieht. Zum Beispiel so im Heizungskeller, das ist wahnsinnig komplex, teilweise große Anlagen mit viel Schnickschnack drum und dran.“ (I.Az2)

4.4 FEHLERKULTUR UND HONORIERUNG

Die Ausbildung Anlagenmechaniker*in lebt davon, dass praktisch gearbeitet wird und Dinge ausprobiert werden. Aus pädagogischer Sicht gehören Fehler zur Kompetenzentwicklung.

„Also, ich bin der Meinung, dass man ganz viel in dem Beruf gerade aus den Fehlern lernt. [...] Praxisfehler sind eigentlich immer eine gute Grundlage, um den Leuten was beizubringen.“ (I.Au2)

Diese *Fehlerkultur* leide zum einen darunter, dass Ausbilder*innen und Gesell*innen aus Zeitmangel oder anderen Gründen praktische Arbeiten selber erledigen. Zum anderen wird auch hier wieder der Umgang mit den Azubis relevant. Azubis haben besonders dann Angst Fehler zu machen, wenn die Gefahr besteht, dass „gemeckert“ wird.

„Dem Azubi die Sicherheit geben, wenn er irgendwie Scheiße baut, dass er das dem Monteur sagen kann. Weil oftmals ist es so – das höre ich oft von Leuten aus meiner Klasse – dass, wenn irgendetwas passiert ist, zum Beispiel beim Bohren ist irgendetwas schief gelaufen oder so, dass sie sich nicht trauen das zu sagen, versuchen irgendwie herumzureißen, dabei halt noch mehr Scheiße machen, weil sie sich nicht trauen mit dem Monteur zu reden, weil er immer nur meckert.“ (I.Az5)

Es müsse möglich sein, Fehler zu machen, und dafür ein sachliches Feedback zu erhalten. Ebenso müsse es möglich sein, für gute Leistung auch Anerkennung zu erhalten. Zur Aussage ‚Lehrjahre sind keine Herrenjahre‘ gibt es unterschiedliche Standpunkte. Einerseits wird der formende Charakter der Ausbildung, ähnlich einer Wehrpflicht, anerkannt.

„Also musst du ein bisschen Scheiße fressen. Das ist dann einfach so und dann ist das auch gut. Macht einen ja für später auch ein bisschen robuster.“ (I.Au3)

Andererseits wird dieser (veralteten) Leitidee eine Absage erteilt.

„Aber man wünscht sich wenigstens ein bisschen Anerkennung. Wenn du mal länger machst, stört das keine Sau, aber wenn du mal eine Stunde früher gehst, dann musst du halt eine Präsentation machen, warum du eine Stunde früher gehen musst. Das ist so das Problem.“ (I.Az1)

Es gibt immer wieder auch Schilderungen neuer Umgangsformen, die auf Respekt und Entgegenkommen aber auch Reglementierung beruhen:

„Denn wir sind hier recht sozial und eine freundliche, nette Truppe. Nicht impulsiv, meckernd, laut schimpfend, aber mit du, du ist irgendwann auch mal Schluss.“ (I.B9)

Azubis übernehmen in vielen Fällen die gleichen Arbeiten wie ein angestellter Monteur, besitzen jedoch einen anderen Status. So merkt ein Azubi an, dass viele Azubis typischerweise – auch wenn dies nicht ausbildungskonform ist – bereits in der Ausbildungszeit alleine zu Aufträgen fahren. Sie hätten also die gleiche hohe Verantwortung, würden jedoch nur die *Ausbildungsvergütung* erhalten. In den Interviews wird immer wieder das niedrige Gehalt bemängelt oder zumindest thematisiert. Auch Betriebe schildern aus ihrer Erfahrung, dass Geld eine wichtige Rolle in der Ausbildung spiele und für die Jugendlichen ein Problem darstellen kann.

„Aber das ist auch eigentlich der Grundton. Für die ganze Arbeit, die wir hier machen kriegen wir kein Geld.“ (I.Au3)

5. Fazit: Herausforderungen auf drei Arbeitsebenen

Unter Berücksichtigung der Multidimensionalität und Kategorisierung von Gründen für Vertragslösungen wurden aus den Gesprächen folgende Erkenntnisse gezogen. Wie erwartet, haben Auszubildende und Angehörige von Betrieben sehr verschiedene Perspektiven auf Ausbildung und heben ganz andere Herausforderungen hervor. Maßnahmen sollten also sowohl für Betriebsangehörige als

auch für Auszubildende entwickelt werden. Neben einer Meta-Ebene haben wir drei Ebenen mit je spezifischen Problemlagen und Verbesserungspotentialen (aber auch positiven Aspekten) identifiziert. Jede dieser Ebenen bildet einen Arbeitsbereich, in dem Maßnahmen entwickelt und erprobt werden.

- Die Betrachtung der *Meta-Ebene* macht deutlich, dass in den Augen der Ausbildungsakteure nur ungenügende Berufsorientierungsmaßnahmen für den Beruf Anlagenmechaniker*in SHK existieren und – auch deshalb – falsche Vorstellungen über das Gewerk vorherrschen. Hinzu kommt das schlechte Image als einfacher „Rohrleger“ und die Tendenz, andere Bildungswege einzuschlagen. Letztlich wird eine mangelnde Schulbildung für Berlin attestiert, die die eigentlich anspruchsvolle Ausbildung erschwere.
- Die erste Ebene *„Onboarding und Probezeit“* bezieht sich auf den Anfang einer Ausbildung und die zugehörigen Aktivitäten und Prozesse, mit denen Jugendliche an den Ausbildungsberuf gebunden werden. Hier zeigen sich vor allem Herausforderungen in Bezug auf die Ausgestaltung der Integration der Jugendlichen in die Betriebe. Dass sich Jugendliche in einem zentralen Übergang von einer Lebensphase in die andere befinden, scheint kaum beachtet zu werden. Ist Anlagenmechaniker*in SHK tatsächlich kein Wunschberuf? Wie sehr wirkt sich die vermeintlich schlechte Schulbildung auf die Kompetenzen aus? Inwiefern spielen Schulzeugnisse und Praktika eine Rolle bei der Auswahl von Azubis? Wie kann es gelingen, einen ‚Kaltstart‘ zu vermeiden?
- Die zweite Ebene *„Ausbildungsorganisation und Lernpraxis“* fokussiert den Ablauf und das Management einer Ausbildung sowie die entsprechenden Lehr-Lern-Situationen. Bedarfe scheint es dabei zum einen in Bezug auf die Kompetenzen der Jugendlichen zu geben. Zum anderen sind Organisation und Durchführung der betrieblichen Ausbildung zu hinterfragen. Sind die bisherigen Fehlerkulturen und Organisationsstrategien der Betriebe ausreichend? Verhindert das Tagesgeschäft eine qualitativ hochwertige Unterweisung? Benötigen Ausbilder*innen (mehr) Weiterbildung? Benötigen Auszubildende (mehr) Nachhilfe? Inwiefern findet eine Unterstützung der Auszubildenden durch Betriebe statt?
- Die dritte Ebene *„Wertschätzung und Gleichberechtigung“* beinhaltet Fragen danach, inwiefern Auszubildende und Ausbilder*innen in ihren jeweiligen Tätigkeitsbereichen Anerkennung finden und am Betriebsgeschehen teilnehmen. Die Interviews deuten bspw. auf Veränderungsbedarf im Bereich zwischenmenschlicher Kommunikation hin. Gestaltet sich der Umgangston tatsächlich so schlecht? Haben Auszubildende keinen Biss? Was ist für die neue Generation wichtig? Und wie steht es mit Lohn und Anerkennung von Leistungen im Betrieb?

Alle drei Ebenen werden in den Fragebögen zum Thema gemacht und durch detaillierte Nachfragen untersucht.

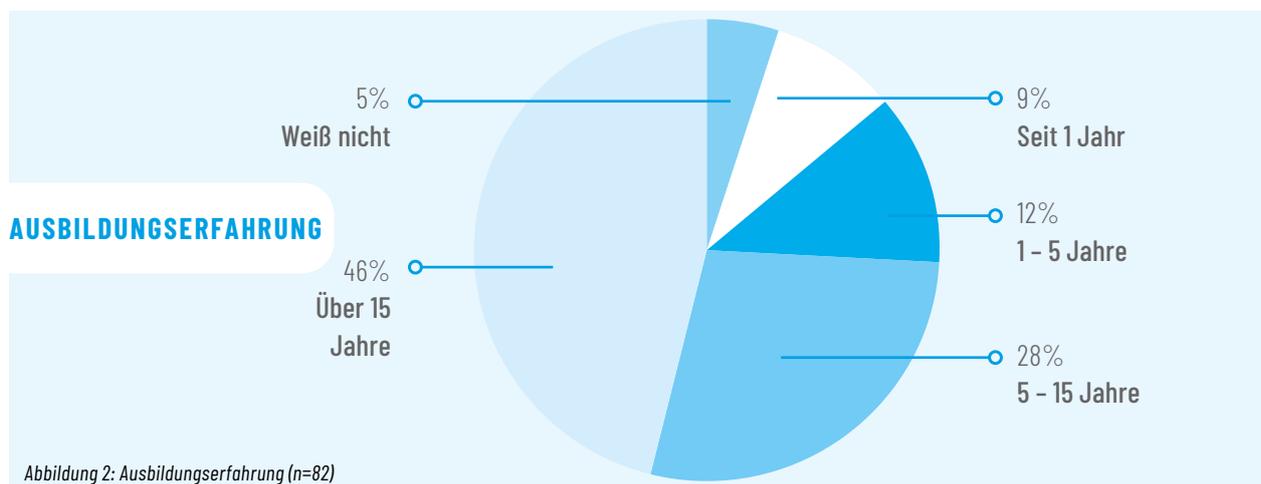
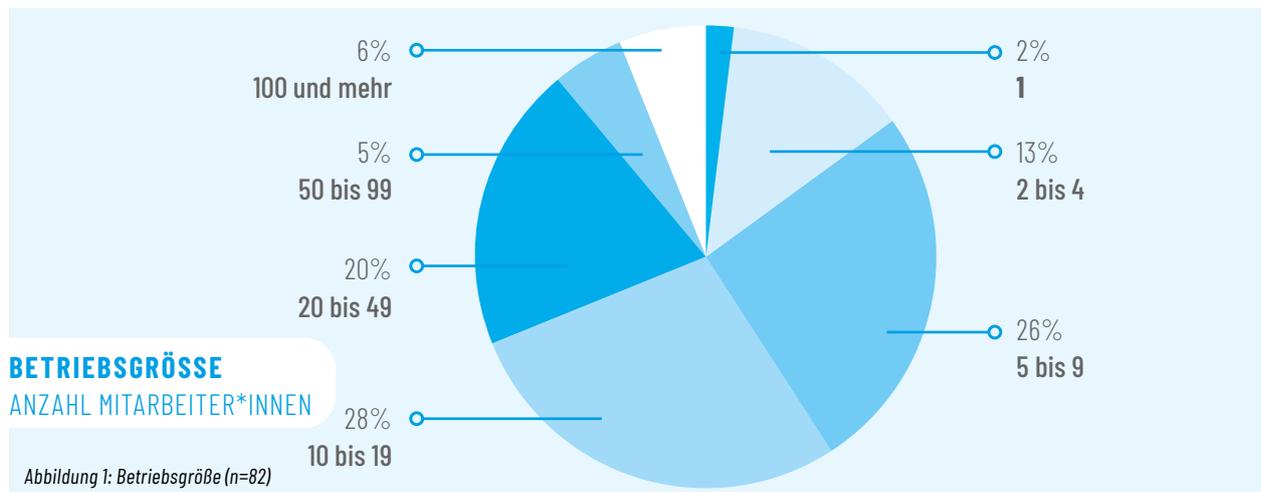
III Ausbildungsqualität nachgefragt: Gute Ausgangslage mit Verbesserungspotentialen

Mit der Fragebogenstudie wurden die in den Interviews erarbeiteten Zwischenergebnisse und vorläufigen Annahmen getestet. Der Test von Hypothesen richtete sich sowohl an Betriebsangehörige als auch Auszubildende

An der Studie nahmen Auszubildende aus allen Lehrjahren⁴, allen Altersklassen und Bildungsniveaus teil (s. III.1). Auch das Sample der Betriebe war sehr heterogen und beinhaltet verschiedene Unternehmensgrößen und Ausbildungserfahrung (vgl. Abbildung 2). Die tatsächlichen ‚Populationen‘ sind damit sehr gut repräsentiert und die Ergebnisse lassen sich übertragen bzw. verallgemeinern. Der *Hypothesentest* ist das Ergebnis der quantitativen Studie zur Ausbildungssituation im Beruf Anlagenmechaniker*in SHK in Berlin. Fragestellungen

in den Online-Fragebögen waren stets darauf ausgerichtet, Hypothesen zu bestätigen und/oder zu widerlegen. Manche thematische Schwerpunkte der Interviews haben sich dabei als weniger relevant herausgestellt und weit verbreitete Aussagen im Rahmen der alltäglichen Ausbildung scheinen kaum empirisch haltbar zu sein. Insofern bilden die Ergebnisse der quantitativen Studie nun eine valide Basis, anhand derer Maßnahmen abgeleitet werden können. Der Hypothesentest orientierte sich an den *drei identifizierten Arbeitsbereichen*

⁴ 44,3% 1. Lehrjahr; 16,5% 2. Lehrjahr; 36,1% 3. Lehrjahr; 3,2% 4. Lehrjahr oder höher.



(bzw. Maßnahmenebenen): Onboarding und Probezeit (III.1), Ausbildungsorganisation und Lernpraxis (III.2), Wertschätzung und Gleichberechtigung (III.3)

sowie an der Meta-Ebene ‚Ausbildungsbarometer‘ (III.4).

1. Erste Ebene – Onboarding und Probezeit

Um die Herausforderungen bzgl. des Beginns der Ausbildung zu identifizieren, ist es wichtig, zu erfahren, (1) wer und aus welchen Gründen die Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK beginnt, (2) wie die Jugendlichen von den Betrieben ausgewählt werden und (3) wie der Einstieg verläuft.

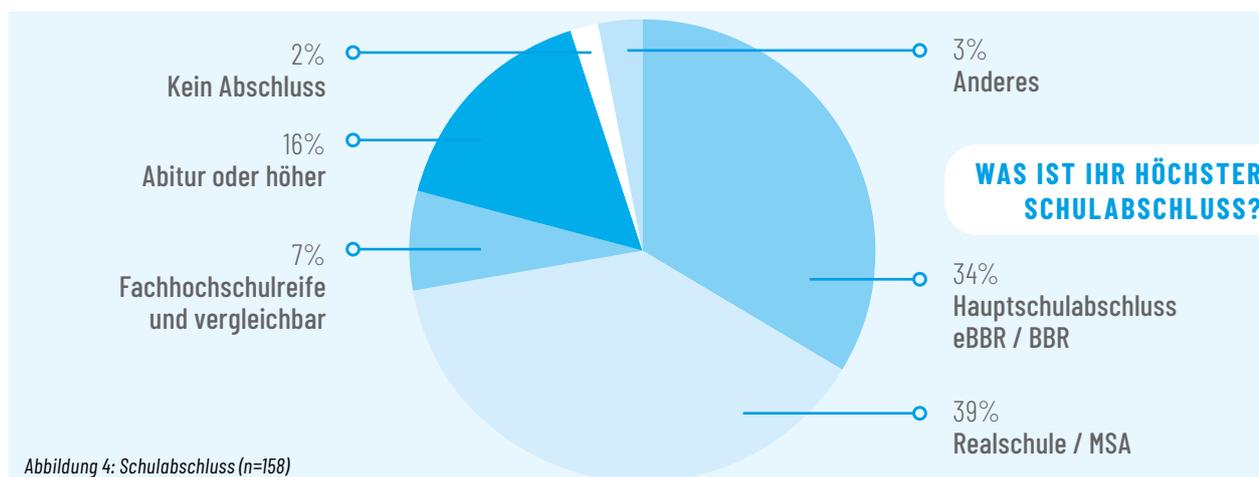
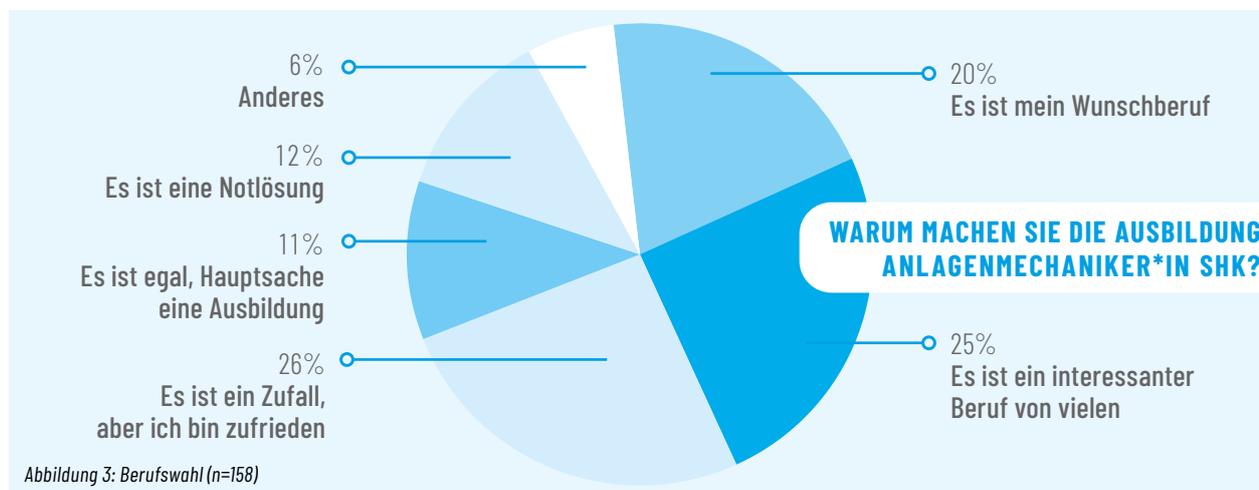
(1) GRÜNDE UND WEGE

Die Hypothese *«Anlagenmechaniker*in SHK ist für viele Jugendliche ein Wunschberuf.»* kann nicht bestätigt werden (vgl. Abbildung 3). Anlagenmechaniker*in SHK ist zwar für 20% der Jugendlichen ein Wunschberuf. Die Mehrzahl der Befragten (26%) jedoch ist da überraschend reingekommen

und zufrieden oder findet, es war einer von vielen interessanten Berufen (25%). 12% der Befragten sehen die Wahl sogar als Notlösung an.

Der Altersdurchschnitt der Auszubildenden der Studie liegt bei ca. 21 Jahren. Dennoch bestätigt sich folgende Hypothese nicht: *«Jugendliche beginnen erst sehr spät mit der Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK.»* Von den befragten Auszubildenden im ersten Ausbildungsjahr sind 73% unter 21 Jahre alt – und 29% der Jugendlichen sind unter 18 Jahre. Dies ist ein Hinweis darauf, dass sich Auszubildende noch in einem Reifeprozess befinden und Erwartungen an sie nicht übersteigert werden sollten.⁵

⁵ Reifeprozess bezieht sich hierbei nicht auf den Grad der sog. ‚Ausbildungsreife‘, sondern auf die menschliche Fortentwicklung durch Lernen und Erfahrungen.



Ebenso wird die weit verbreitete Meinung, das SHK-Handwerk bekomme „nur die Azubis, die übrig sind“, widerlegt (vgl. Abbildung 4). Getestet wurde die Hypothese: «Die meisten Jugendlichen haben keinen Schulabschluss oder kommen von der Hauptschule.». Die Jugendlichen in der Ausbildung

Bung und Einstellung weniger auf die Zensuren als vielmehr auf die Motivation und Geschick». In einer Rangliste von 1 (hoch) bis 4 (niedrig) der Auswahlkriterien wurde das Interesse am Beruf (1.2) für sehr wichtig befunden, gefolgt von handwerklichem Geschick (2.2), während Sozialkompetenz

WIE GEWICHTEN SIE DIE FOLGENDEN KRITERIEN BEI DER AUSWAHL VON AUSZUBILDENDEN?

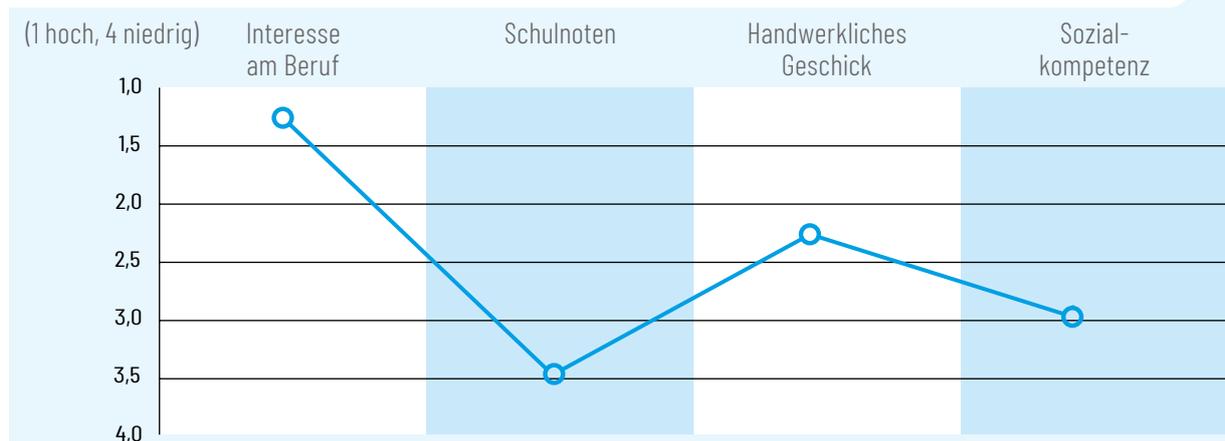


Abbildung 5: Auswahlkriterien Azubis durch Betriebe (n=82)

Anlagenmechaniker*in SHK, die an der Studie teilnahmen, haben vor allem die Bildungsniveaus Real- schulabschluss (39%) und Hauptschulabschluss (34%). Ein Abitur und höher besitzen 16% der Befragten.

- Das Datenmaterial zeigt, dass der Beruf Anlagenmechaniker*in SHK nur für 1/5 aller Azubis ein *Wunschberuf* ist. Etwa die Hälfte findet die Ausbildung dennoch gut. Es erscheint mit Blick auf Ausbildungsabbrüche essentiell, die Jugendlichen in ihrer Wahl zu bestätigen. Das *Bildungsniveau* der Azubis ist heterogen und lässt nicht auf eine grundlegende Nicht-Eignung schließen. Der Altersdurchschnitt verweist darauf, dass sehr viele junge Jugendliche die Ausbildung beginnen. Insofern scheint es ratsam, diese Lebensphasenwechsel besonders zu begleiten.

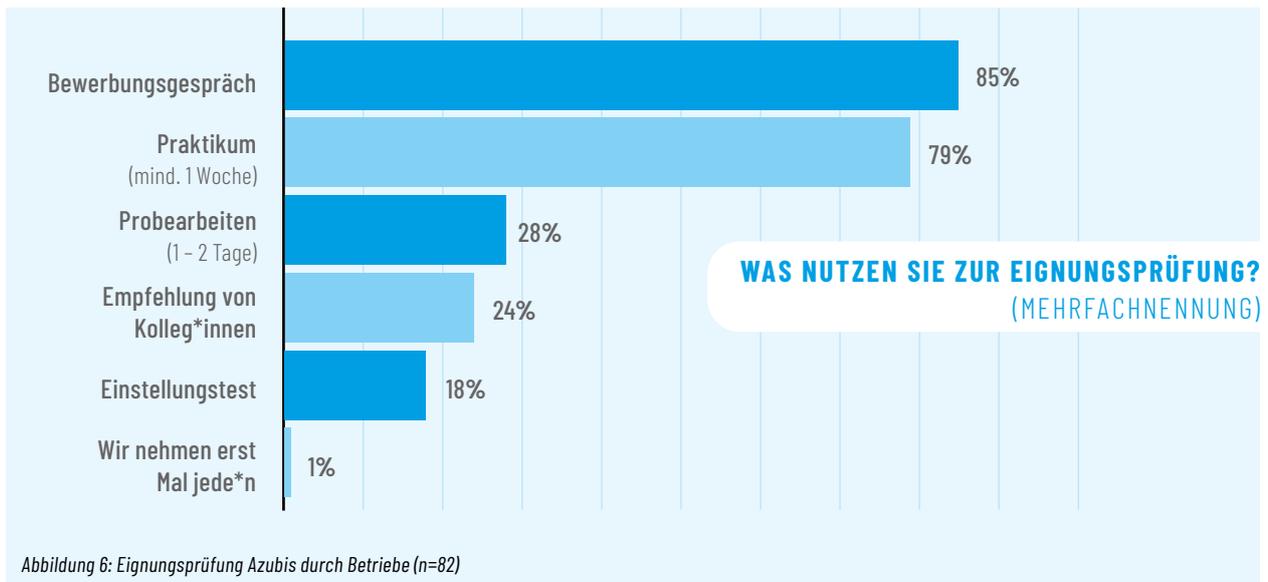
(2) AUSWAHL(EN)

In Bezug auf die Kriterien der Betriebe bei der Auswahl von Jugendlichen bestätigt sich die Hypothese «Ausbildungsbetriebe schauen vor Vertragsschlie-

(3.0) weniger wichtig und Schulnoten (3.5) als kaum relevant eingestuft wurden (vgl. Abbildung 5).

Die daran anschließende Hypothese «Die Eignungsprüfung wird primär über Praktika realisiert.» bestätigt sich allerdings nicht direkt (vgl. Abbildung 6). An erster Stelle im Selektionsprozess stehen Bewerbungsgespräche (85%) und erst danach folgen mindestens einwöchige Praktika (79%). Wir gehen davon aus, dass Praktika dennoch eine sehr starke Gewichtung bei der Auswahl von Auszubildenden haben und in der Regel mit Bewerbungsgesprächen kombiniert werden.

Die Aussagen der Interviews legen nicht nur nahe, dass Jugendliche in der Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK über eine geringe Schulbildung verfügen, sondern dass Betrieben gar nichts anderes übrig bleibt, als alle Bewerber*innen zu nehmen. Die entsprechende Hypothese «Betriebe nehmen erst mal jeden Jugendlichen.» bestätigt sich jedoch nicht. Nach eigener Aussage führen 99% der Betriebe eine Prüfung, in welcher Form auch immer, durch und nehmen nicht „erst mal jede*n“.



► Betriebe benennen Interesse und Geschick als Auswahlkriterien für Azubis. Dadurch sinkt die Relevanz des Bildungsniveaus als Grundvoraussetzung zur Ausbildungsaufnahme. *Praktika* verbinden in besonderer Weise die Prüfung von Interesse, Geschick und Verhaltensweisen. Strukturierte und auf Betriebe abgestimmte Praktika sollten stets durchgeführt werden und eventuell mit spezifischen ‚Assessments‘ angereichert werden. Auf keinen Fall wird jede*r Jugendliche zur Ausbildung angenommen – entweder existieren informelle Absprachen und Empfehlungen und/oder formelle Eignungsprüfungen. *Absprachen und Empfehlungen* bergen stets die Gefahr, entgegen ‚rationaler‘ Kriterien ein Ausbildungsverhältnis zu starten, das sich später als kritisch herausstellt. Betriebe sollten Jugendlichen zwar Chancen auf Ausbildung geben – sich aber bei Problemen rechtzeitig Hilfe holen oder das Ausbildungsverhältnis beenden.

(3) EINSTIEG

Betriebe und Auszubildende finden wenig formalisiert zusammen. Die Hypothese *«Die unterschiedlichen Findungsprozesse laufen vor allem informell ab.»* bestätigt sich. Betriebe finden Auszubildende

vor allem über Mundpropaganda (67%). Die Wahl eines Ausbildungsbetriebs basiert vor allem darauf, dass er den Jugendlichen von Eltern, Freunden, o.ä. empfohlen wird (51%). Solche Vorgehen sind einerseits effektiv und erfolgversprechend, andererseits besteht die Gefahr, die Bedürfnissen der Akteure nicht genügend berücksichtigt zu haben, was sich wiederum beim Ausbildungsstart zeigen und zu Problemen führen kann.

Dies mag auch als Anhaltspunkt gelesen werden, dass der Einstieg in eine Ausbildung von den Betrieben wenig strukturiert und begleitet wird. In den Fragebögen zeigt sich ein Unterschied zwischen der ostentativen Ebene und der Ebene praktischer Umsetzung. Aus Betriebssicht wäre die Hypothese *«Betriebe messen der Anfangsphase einer Ausbildung zu wenig Bedeutung zu.»* zu verneinen (vgl. Abbildung 7).

68% der befragten Betriebe stimmen zu, dass eine Eingewöhnungsphase hilfreich für die Auszubildenden sei. Und 52% sind der Meinung, dass die Anfangsphase einer Ausbildung den weiteren Verlauf bestimmt. Allerdings finden es 30% der Betriebe nicht realistisch, Auszubildende im ersten Halbjahr anders zu behandeln.

Trotz dieser Einsicht (bzw. des Anspruchs) wird von 82% den Auszubildenden geschildert, dass sie sofort im Tagesgeschäft mitgemacht haben (vgl. Abbildung 8).

INWIEFERN STIMMEN SIE DEN FOLGENDEN AUSSAGEN ZUM AUSBILDUNGSBEGINN ZU?

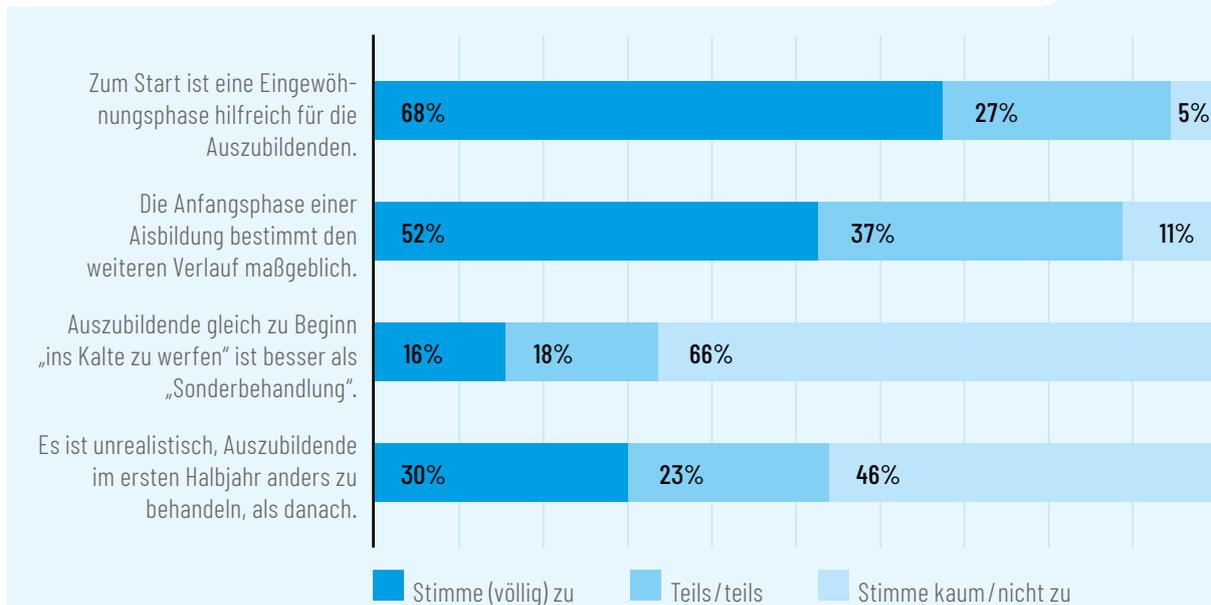


Abbildung 7: Betriebsicht auf Onboarding (n=82)

INWIEFERN STIMMEN SIE DEN FOLGENDEN AUSSAGEN ZUM AUSBILDUNGSBEGINN ZU?

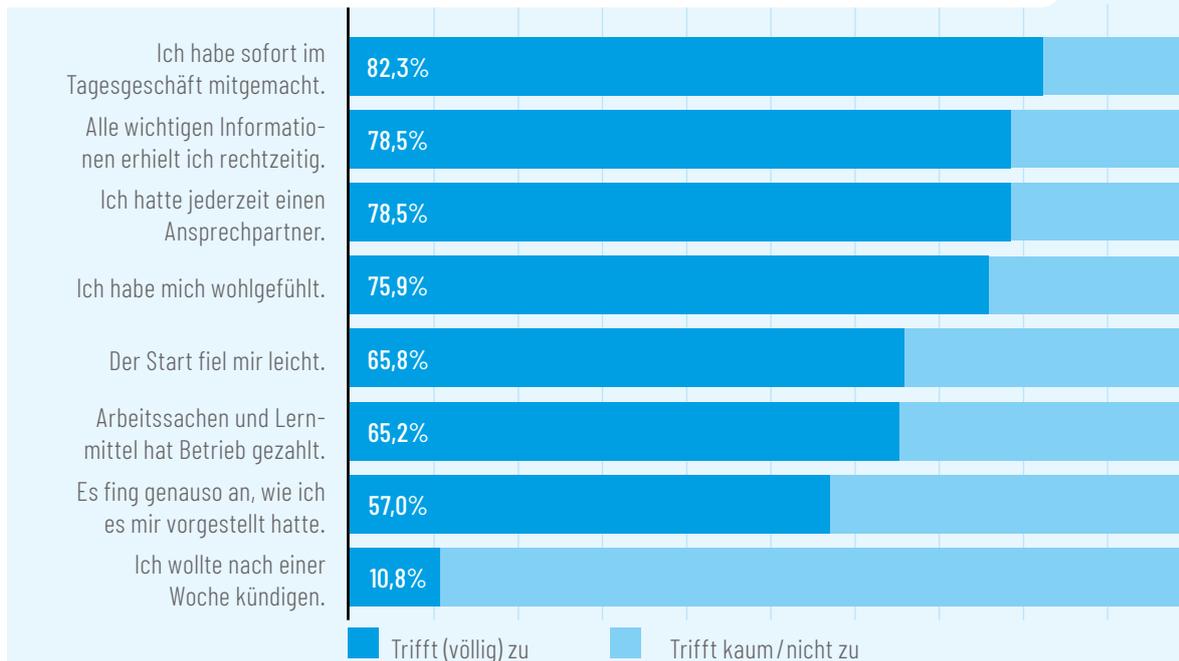


Abbildung 8: Azubisicht auf Onboarding (n=158)

► Auch wenn die Findungsprozesse üblicherweise informell ablaufen, was sich im Handwerk bewährt zu haben scheint, sollte der Prozess abschließend eine *formalisierte* Prozedur enthalten, die eine Entscheidung

nicht nur aufgrund des ‚Bauchgefühls‘ ermöglicht.⁹ Auch wenn Ausbildungsbetriebe durchaus der Meinung sind, dass eine *Eingewöhnungsphase* hilfreich für die Jugendlichen wäre, werden Auszubildende

sofort nach Ausbildungsbeginn in das Tagesgeschäft integriert. Vermutlich sehen sich die Betriebe bislang kaum in der Lage,

eine gezielte Ausgestaltung der Onboarding-Phase vorzunehmen.

Ebene **Onboarding und Probezeit**

Die Vermutung aus den Interviews bestätigt sich, dass der *Ausbildungsstart* besonders ausgestaltet werden sollte. Es besteht eine Diskrepanz zwischen der Einsicht der Betriebe, dass eine Eingewöhnungsphase nötig ist, und der Realität, dass Auszubildende sofort im Tagesgeschäft mitwirken. Ein solcher ‚Kaltstart‘ müsste vermieden werden. Stattdessen ist, vor allem für die sehr jungen Auszubildenden, eine *Willkommenskultur mit ‚Klebeffekt‘* nötig. Hilfreich bei der Auswahl von Azubis könnte eine stärkere Strukturierung der *Praktika* sein. Darüber hinaus wäre die Vermeidung falscher Vorstellungen vom Beruf Anlagenmechaniker*in SHK bei Jugendlichen ebenso wichtig wie die frühzeitige Erkennung von *Abbruchneigung*. Durch Gespräche und besondere Aufmerksamkeit in der *Probezeit* ließen sich die Stärken und Schwächen der Jugendlichen mit sehr verschiedenen Bildungsniveaus herausfinden, um Ausbildung und Entwicklung rechtzeitig in die notwendigen Bahnen zu lenken.

2. Zweite Ebene – Ausbildungsorganisation und Lernpraxis

Die zweite Analyseebene unterteilt sich in Ausbildungsorganisation und Ausbildungs- bzw. Lernpraxis. Für die Bewertung der Ausbildungsorganisation ist es relevant, (1) wie der Ausbildungsalltag strukturiert ist und wie die Kommunikation verläuft, und (2) welche Unterstützung die Azubis erhalten. Mit Blick auf die Ausbildungspraxis interessieren (3) die Anforderungsniveaus an den Lernorten und die Kompetenzen (und Defizite) der Auszubildenden sowie (4) die Qualifikation der Ausbilder*innen.

(1) ORGANISATION: PLANUNG UND KOMMUNIKATION

Die Schilderungen der Interviews implizieren, dass Ausbildung in den Betrieben stark durch das Tagesgeschäft beeinflusst wird. Bürokratie und eine hohe Auftragslage verbrauchen enorme Ressourcen in den Betrieben und verhindern eine gute Ausbildung. Die damit zusammenhängende Hypothese *«Auftragslage und „Schreibkram“ lassen dem Betrieb kaum Zeit für die Ausbildung.»* wird jedoch nur ansatzweise bestätigt. Mehr als die Hälfte der

befragten Betriebsangehörigen (55%) und 58% der Auszubildenden stimmen dieser Aussage nicht oder kaum zu. Die Größe der Betriebe gibt dabei keinen Ausschlag.

Auszubildende möchten am Betriebsalltag teilhaben und sich als Mitarbeiter*innen fühlen. Dazu gehört auch, über die zukünftigen Tätigkeiten in der Ausbildung Bescheid zu wissen. Womöglich sind hier neue Strategien der Betriebe nötig, die ad-hoc-Reaktionen ablösen. Folgende Hypothese spiegelt diesen Sachverhalt: *«Die Auszubildenden haben einen Überblick über ihre Ausbildung»*. Einerseits wird diese These von den Betrieben bestätigt, wenn 74% angeben, dass Auszubildende über Wochentätigkeiten informiert werden. Andererseits steht konträr zur Hypothese, dass im Ausbildungsalltag ein betrieblicher Ausbildungsplan fehlt. 48% der Auszubildenden geben an, dass ihnen kein Ausbildungsplan vorliegt; und auch 40% der befragten Betriebe geben zu, dass es keinen Ausbildungsplan gibt.

Zu Planbarkeit und Transparenz gehört auch eine

**„MIR IST ES LIEBER, WENN...“
(ANZAHL DER STIMMEN)**

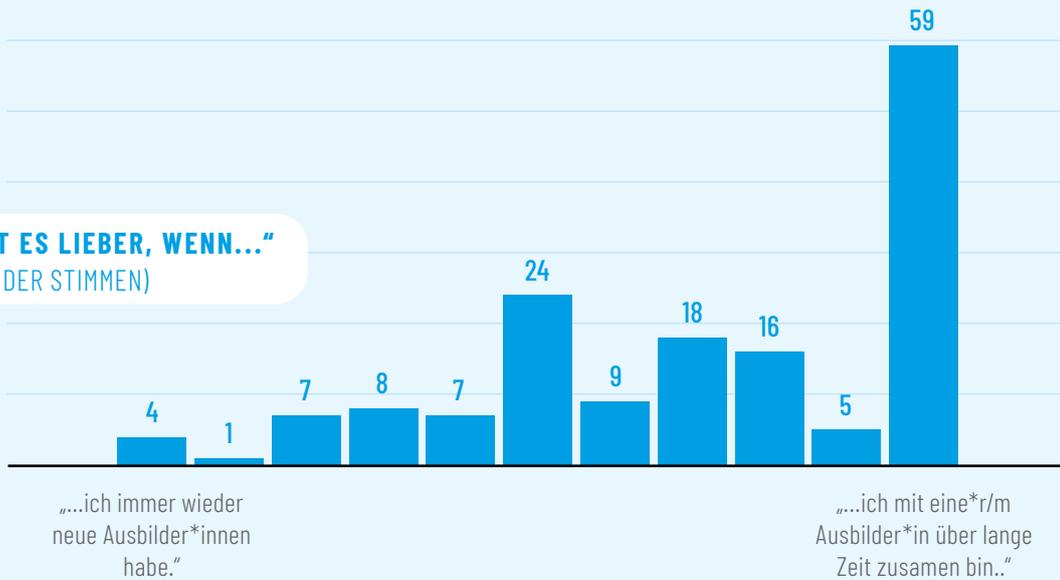


Abbildung 9: Kontinuität vs. Dynamik aus Azubisicht (n=158)

gewisse Regelmäßigkeit der Ausbildung. Die entsprechende Hypothese *«Auszubildende wünschen sich Kontinuität in der Ausbildung.»* bestätigt sich. Es überwiegt die Aussage „Mir ist es lieber, wenn ich mit eine*r/m Ausbilder*in über lange Zeit zusammen bin.“ gegenüber dem Wunsch „Mir ist es lieber, wenn ich immer wieder neue Ausbilder*innen habe.“ (vgl. Abbildung 9).

Die These zur Kommunikation *«Auszubildende haben regelmäßige Besprechungen des Ausbildungsfortschritts»* wird nicht bestätigt. Zwar sind

80% der Auszubildenden der Meinung, dass die Chefin bzw. der Chef immer ein offenes Ohr hat. Jedoch gibt etwa die Hälfte von ihnen an, keine regelmäßigen Besprechungen der Ausbildung zu haben. Auch 40% der Betriebe räumen ein, dass kein regelmäßiges Feedback und keine Zielvereinbarungsgespräche stattfinden.

Entgegen der Hypothese steht auch, dass die von Auszubildenden als besonders wichtig empfundene Unterstützung in Form von fachlichem Feedback und Zielvereinbarungsgesprächen nicht aus-

WIE OFT HABEN SIE VOM BERIEB WELCHE UNTERSTÜTZUNG BEKOMMEN? UND WIE WICHTIG IST IHNEN DAS?

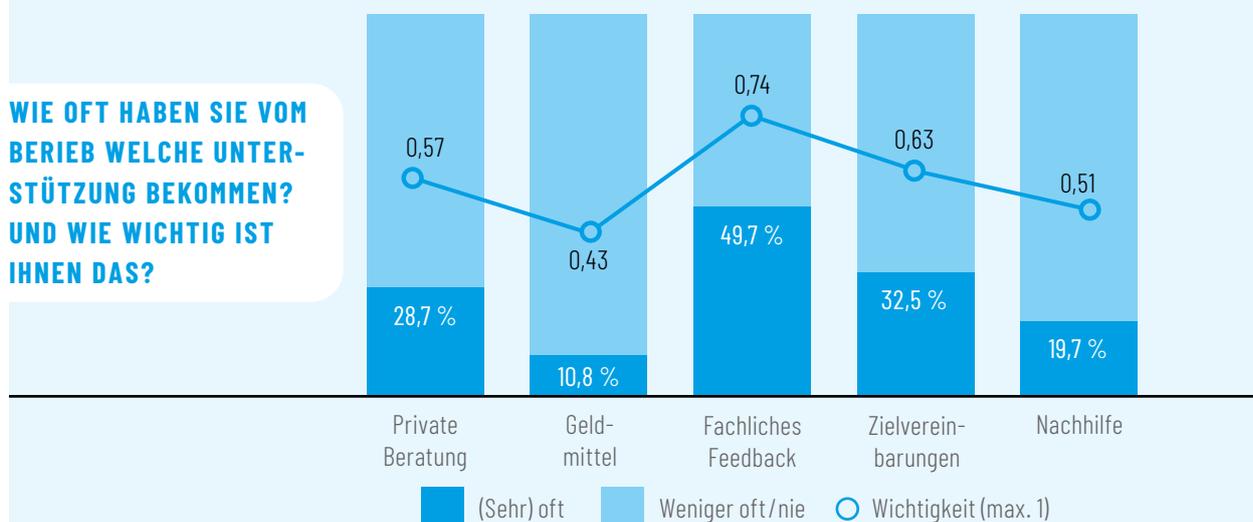


Abbildung 10: Unterstützung aus Azubisicht (n=157)

reichend zur Verfügung steht (vgl. Abbildung 10). Lediglich 50% der Befragten bekommen sehr oft fachliches Feedback und nur 33% Zielvereinbarungsgespräche.

- Für etwa die Hälfte aller Betriebe haben Bürokratie und eine hohe Auftragslage eher negative Auswirkungen auf die Ausbildung. Die Organisation der Ausbildung scheint sich vor allem auf das Tagesgeschäft zu beschränken. Auch wenn ad hoc-Entscheidungen und reaktives Arbeitsgeschehen zwar teilweise typisch sein mögen für das Handwerk und KMUs, mindert dies jedoch die Ausbildungsqualität. Ein betrieblicher *Ausbildungsplan* fehlt häufig und Auszubildende haben kaum mehr

Überblick und Planungssicherheit, als über die Wochentätigkeiten. Azubis wünschen sich Kontinuität und Erwartbarkeit in der Ausbildung, bspw. gleiche Ausbilder*innen und regelmäßige Gespräche. Insbesondere die Besprechung der fachlichen Entwicklung muss von ihnen explizit eingefordert werden.

Dabei wären Berichtshefte ein geeignetes Mittel, um über die Ausbildung ins Gespräch zu kommen. Betriebe halten die Berichtshefte durchaus für ein sinnvolles Instrument (86%) statt eine lästige Pflicht (9%) und es gilt in deren Augen sowohl als ein Kontrollmittel für die Ausbilder*innen (35%) als auch als Arbeitsnachweises für Auszubildende (31%) (vgl. Tabelle 1).

Entscheiden Sie bitte, welche Aussage jeweils mehr zutrifft: „Das Berichtsheft ist ...“

	Beides			
„...Prüfungsvoraussetzung.“	40%	26%	34%	„...Lernmaterial für die Auszubildenden.“
„...Arbeitsnachweis für die Auszubildenden.“	31%	34%	35%	„...Kontrollmittel für Ausbilder*innen.“
„...lästige Pflicht.“	9%	5%	86%	„...sinnvolles Instrument.“

Tabelle 1: Stellenwert der Berichtshefte in Betriebssicht (n=65)

Bereits in den Interviews klang jedoch ein niedriger Stellenwert der Berichtshefte an. Daher wurde die Hypothese: *«Berichtshefte spielen in den Betrieben keine große Rolle, sie werden nicht regelmäßig kontrolliert.»* formuliert.

Bei dieser Hypothese gehen die Ansichten von Auszubildenden und Betrieben sehr stark auseinander.⁶ Der regelmäßige Vorlege-Turnus variiert sehr. Übereinstimmend wird als häufigster Rhythmus von Auszubildenden (40%) und Betriebsangehörigen (46%) monatliches Vorlegen angegeben. Deutlich geringer (18%) wird von den Auszubildenden eine Unregelmäßigkeit konstatiert, die 8% der Betriebe eingestehen.

Gravierender ist das Ergebnis, wenn überprüft wird, was genau beim Vorlegen passiert (vgl. Tabelle 2). Nur in ca. 35% der Fälle erfolgt nach Angaben der Auszubildenden ein gemeinsames Bearbeiten, d.h. Besprechen oder Verbessern. Im Gegensatz dazu erklären ca. 82% der Betriebe, dass ein gemeinsames Bearbeiten, d.h. Besprechen oder Verbessern, stattfindet. Und während 14% der Azubis angeben, dass die Berichtshefte nicht beachtet werden, sind 0% der Betriebe dieser Meinung.

Alle Ergebnisse zu den Berichtsheften sind unabhängig von der Betriebsgröße. Auch ist kein Zusammenhang zwischen Vorlege-Turnus und Bearbeitungsart zu erkennen.

⁶ Dies kann an den tatsächlich widersprüchlichen Wahrnehmungen des Ausbildungsalltags liegen. Möglicherweise laufen aber auch die Erfahrungswerte der befragten Azubis nicht konform mit denen der an Ausbildung beteiligten Akteure der befragten Betriebe.

„Der Inhalt der Berichtshefte wird...“

Azubis sagen (n=156):		Betriebsangehörige sagen (n=65):	
„...nicht beachtet.“	14,1%	0,0%	„...nicht beachtet.“
„...von Chef*in/Ausbilder*in gelesen.“	42,9%	12,3%	„...von uns gelesen.“
„...von Chef*in/Ausbilder*in berichtet.“	8,3%	6,2%	„...von uns berichtet.“
„...von Chef*in/Ausbilder*in mit mir besprochen.“	21,8%	64,6%	„...von uns mit den Auszubildenden besprochen.“
„...von Chef*in/Ausbilder*in mit mir gemeinsam verbessert.“	12,8%	16,9%	„...von uns mit den Auszubildenden gemeinsam verbessert.“

Tabelle 2: Umgang mit Berichtsheften aus zwei Perspektiven

► Berichtshefte werden in den Betrieben regelmäßig in monatlichem Turnus vorgelegt. Der Umgang damit unterscheidet sich in der *Sicht der Azubis und der Perspektive der Betriebe* deutlich. Während Azubis angeben, dass Berichtshefte unter Umständen gar nicht beachtet werden, ist das aus Betriebssicht nie der Fall. Ebenso geben fast alle Betriebe an, dass die Hefte zusammen mit den Azubis besprochen oder sogar verbessert werden. Dies kann nur ein Drittel der Azubis bestätigen. Diese starke *Diskrepanz* resultiert womöglich daraus, dass der Anspruch von Betriebsinhaber*innen und Ausbildungsverantwortlichen auf der Ebene von Meister*innen und Ausbilder*innen nicht eingelöst wird. Denn die Befragten sind fast durchgängig der Ansicht, dass Berichtshefte ein sinnvolles Instrument darstellen, sowohl für Ausbilder*innen als Kontrollmittel als auch Azubis als Arbeitsnachweis.

(2) UNTERSTÜTZUNG UND FEHLERKULTUR

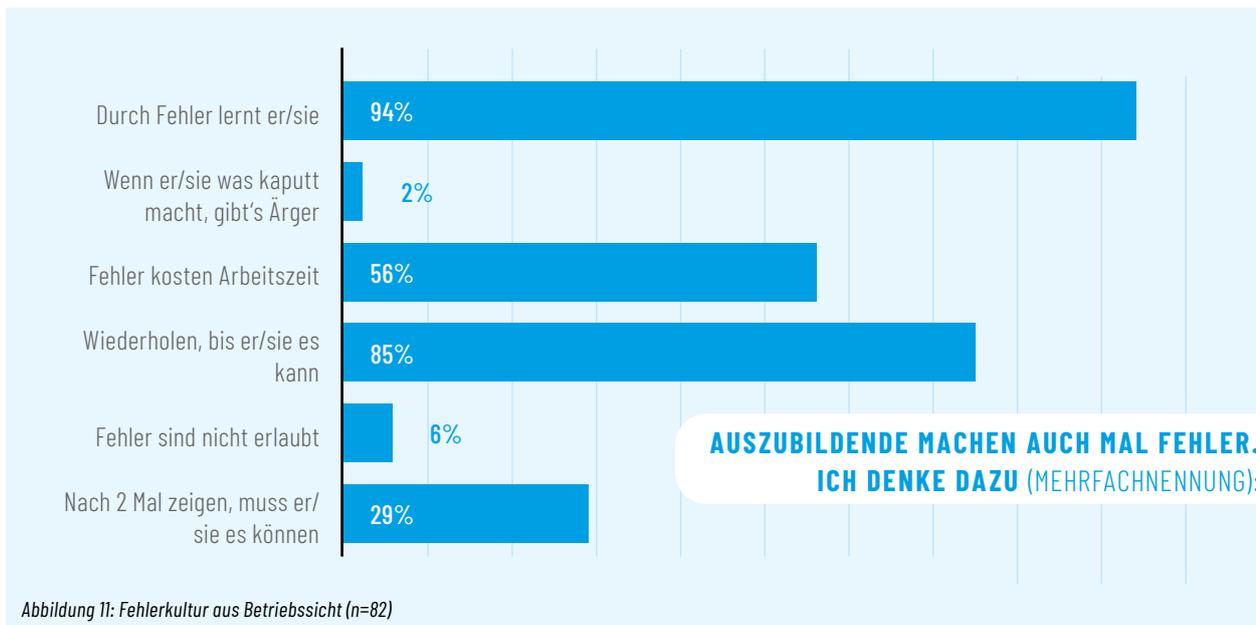
Die Interviews geben Hinweise darauf, dass Jugendliche in der Ausbildung dadurch gehemmt seien, dass sie Angst haben, Fehler zu machen. Rauer Umgangston verhindere konstruktives Feedback. Folgende Hypothese wurde entsprechend getestet: «*Es existiert keine ausgeprägte Fehlerkultur.*». Aus

Betriebssicht gibt es dafür keine direkte Bestätigung. Es wird eine Fehlerkultur basierend auf Ausprobieren und Toleranz konstatiert (vgl. Abbildung 11). So stimmen fast alle Befragten zu, dass durch Fehler gelernt wird (94%). Ebenso wird zugestimmt (85%), dass Dinge wiederholt werden sollten, bis Auszubildende es können. Gleichzeitig jedoch sind über die Hälfte der in Ausbildung Tätigen (56%) der Meinung, dass Fehler Arbeitszeit kosten.

Auch fast alle Auszubildenden (96%) meinen, dass Fehler machen zum Lernen dazugehört. Dennoch gilt für die meiste Zeit der Ausbildung, dass 21% eher „Angst haben, Fehler zu machen“ als dass ihnen „Mut gemacht wird“ (32%).

Die Interviews legen eine umfangreiche Unterstützung der Azubis nahe. Zu diesem Thema wurde die Hypothese untersucht «*Betriebe unterstützen Auszubildende in verschiedensten Belangen.*». Aus Sicht der Betriebe findet diese Aussage Bestätigung (vgl. Abbildung 12). Ausbildungsverantwortliche bieten vor allem Unterstützung bei den von ihnen als am wichtigsten eingestuftem Aspekten fachliches Feedback (96%) und Nachhilfe (84%) an. Zielvereinbarungsgespräche gibt es in 68% der Fälle. Als weniger wichtig erachtet, aber dennoch angeboten, werden private Beratung (66%) und Geldmittel (58%).

Gleichzeitig zeigen sich Diskrepanzen zu den Ergebnissen aus Abschnitt III.2-(1), die einen Man-

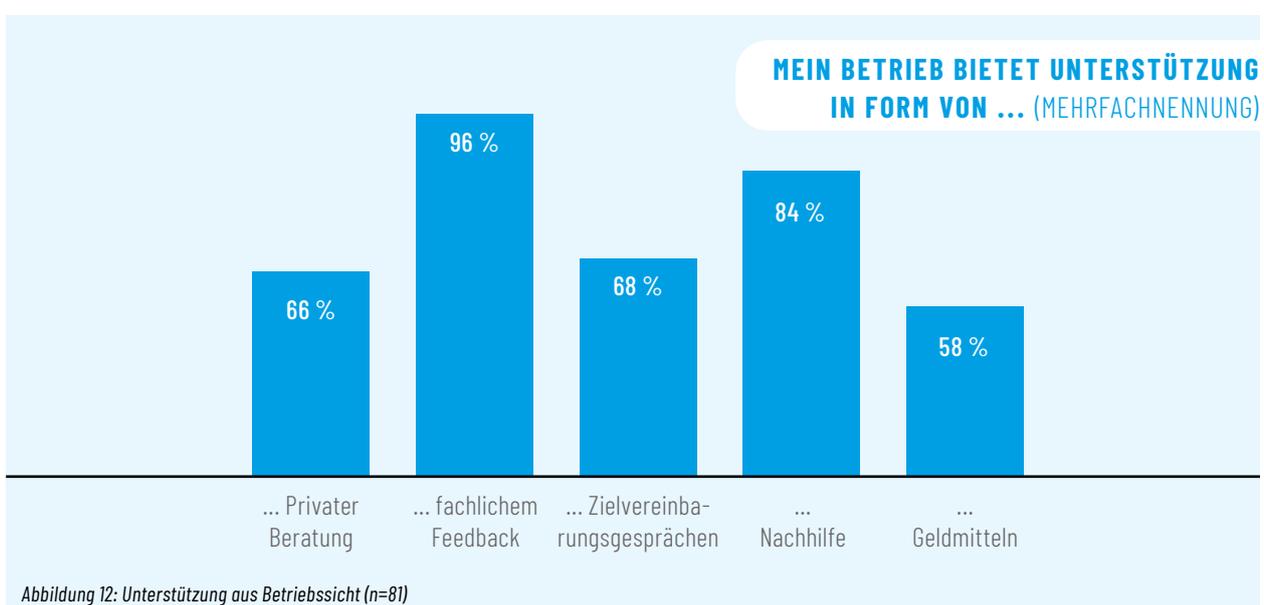


gel an fachlichem Feedback deutlich machen. Ähnlich wird der Bereich Nachhilfe von Auszubildenden anders eingeschätzt. 55% der Auszubildenden bekommen, unabhängig vom Ausbildungsjahr, keine Nachhilfe.

Betriebe zeigen sich insgesamt offen gegenüber einer Freistellung der Auszubildenden für außerbetriebliche Unterstützungsangebote. So würden 34% der Befragten ihren Auszubildenden in jedem Fall für Nachhilfe frei geben, während 36% dies bereits machen. Außerdem würden Auszubildende von 32% der Betriebe in jedem Fall für außerfach-

liche Workshops (etwa Coaching) freigestellt werden, wobei 18% dies schon tun.

- ▶ Bei der fachlichen und ausbildungsorganisatorischen Unterstützung zeigt sich eine Diskrepanz zwischen der *Wahrnehmung der Betriebe und der Jugendlichen*. Betriebe geben an, besonders häufig fachliches Feedback und Nachhilfe zu bieten. Letzteres wird von den Azubis verneint. Auch in Bezug auf Feedback und Zielvereinbarungsgespräche relativieren Azubis die Aussagen der Betriebe und konstatieren in dieser Hinsicht wenig Unterstützung.



Die *Fehlerkultur* basiert auf Ausprobieren und beide Seiten vertreten die Meinung, dass man durch Fehler lernt. Betriebe geben gleichzeitig zu bedenken, dass Fehler Arbeitszeit kosten. Es wäre zu überlegen, inwiefern Ausbilder*innen anders eingebunden werden, als die restliche Belegschaft.

(3) ANFORDERUNGSNIVEAUS UND NACHHILFE

Die Interviews vermitteln den Eindruck, dass die Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK sehr anspruchsvoll, jedoch grundsätzlich leistbar ist – wenn nötig mit entsprechender Unterstützung. Die Hypothese dazu lautet: «*Auszubildende sind beim Lernen überfordert.*». Für die gesamte Ausbildung kann die Hypothese nicht bestätigt werden –

jedoch für den Bereich Mathematik (vgl. Tabelle 3 und Tabelle 4).

Insbesondere in den *Betrieben* fühlt sich ein Großteil der Auszubildenden weder über- noch unterfordert (39,2%). Lediglich 8,2% sprechen von Überforderung. Fühlen sich Azubis im Betrieb überfordert, dann vor allem im 1. Lehrjahr. Entsprechend sinkt die Überforderung von Lehrjahr zu Lehrjahr. In der ÜBA fühlen sich die meisten zwar gefordert (33,5%), eine Überforderung liegt jedoch nur in 5,7% der Fälle vor.

In der *Berufsschule* stellt sich die Situation anders dar. Bei *Fachkenntnissen* geben die meisten Azubis an, dass sie weder über- noch unterfordert sind (35,4%). Beim Zeichnen und bei Mathematik hingegen finden sich hohe Extremwerte. Das bedeutet, dass der Anteil derjenigen, die weder über- noch

	Betrieb	ÜBA
Überfordert	8,2%	5,7%
Gefordert	27,2%	33,5%
Weder über- noch unterfordert	39,2%	32,3%
Meistere ich Anforderungen	18,4%	22,8%
Bin ich unterfordert	7,0%	5,7%

Tabelle 3: Anforderungen in Betrieb und bei ÜBA aus Azubisicht (n=158)

Fach		Fachtheorie	Zeichnen		Mathematik	
Überfordert	Gesamt	5,7%	10,7%		22,2%	
	Nach Bildungsniveau		HSA: 70,6%	MSA: 17,7%	HSA: 57,1%	MSA: 28,8%
Gefordert		28,5%	26,0%		21,5%	
Weder über- noch unterfordert		35,4%	24,7%		24,7%	
Anforderungen werden gemeistert		20,9%	24,0%		15,8%	
Unterfordert	Gesamt	9,5%	14,6%		15,8%	
	Nach Bildungsniveau		MSA: 39,1%	Abi: 34,8%	Abi: 52,0%	MSA: 24,0%

Tabelle 4: Anforderungen Berufsschule aus Azubisicht (n=158)



unterfordert sind, sinkt und entsprechend häufiger sowohl Überforderung als auch Unterforderung zu verzeichnen sind.

Vergleichsweise hohe Überforderung gibt es beim *Zeichnen* (10,7%). Dies betrifft vor allem Jugendliche mit Hauptschulabschluss (70,6%) und mittlerem Schulabschluss (17,7%). Die stärksten Überforderungen gibt es in *Mathematik* (22,2%). Überfordert fühlen sich hauptsächlich auch hier diejenigen mit Hauptschulabschluss (57,1%) und mittlerem Schulabschluss (28,8%).

Während *Zeichenkompetenzen* scheinbar angeeignet werden und diese Überforderung über die Lehrjahre abnimmt, geben fast so viele Azubis im 3. Lehrjahr wie im 1. Lehrjahr an, mit *Mathematik* überfordert zu sein. Dass *Mathematik* eine beson-

dere Herausforderung darstellt, zeigt sich auch daran, dass Auszubildende zu 63% Unterstützung und Nachhilfe in diesem Fach bzw. Bereich wichtig fänden (vgl. Abbildung 13).

In Bezug auf Fachtheorie ergeben sich Diskrepanzen zwischen Selbstwahrnehmung der Azubis und der Fremdwahrnehmung durch die Betriebe. Auszubildende schätzen sich als vor allem weder über- noch unterfordert bei *Fachtheorie Berufsschule* (35%) ein, wenngleich eine leichte Tendenz besteht, gefordert zu sein. Dennoch wünschen sich Auszubildende neben Mathematik vor allem Fachkunde (41%) als Thema für Unterstützung und Nachhilfe (vgl. Abbildung 13). Während also Auszubildende meinen, den Anforderungen zu genügen, sind 41% der Betriebe wenig oder unzufrieden mit der *Fach-*

	Mache ich schon	In jedem Fall	Ab und zu	Selten	Nie
Azubiplattformen im Internet besuchen	5,7%	9,5%	22,8%	22,2%	39,9%
In der Freizeit lernen	16,5%	10,8%	35,4%	25,3%	12,0%
Tutorials/Lernfilme bei Youtube oder ähnlichem anschauen	10,8%	16,5%	33,5%	19,6%	19,6%
Lerngruppen (auch online) mit anderen Azubis bilden	3,2%	13,3%	17,7%	16,5%	49,4%

Tabelle 5: Was würden Azubis wie oft machen (n=158)

kompetenz der Auszubildenden (vgl. Abbildung 19). Ausgehend von einem Bedarf an Nachhilfe wurde die folgende Hypothese getestet und nicht bestätigt (vgl. Tabelle 5): «*Auszubildende lernen gerne in Gruppen, auch Online.*». Es besteht eine große Ablehnung gegenüber Lerngruppen (auch online) (49%) sowie dem Besuch von Azubiplattformen (40%). Hingegen werden individuelle Formate bevorzugt. Auszubildende geben an, dass sie folgendes bereits machen oder in jedem Fall machen würden: in der Freizeit lernen (27%) und Tutorials/Lernfilmen bei Youtube oder anderen sozialen Medien anschauen (27%).

- ▶ Die Heterogenität der Bildungsabschlüsse zieht starke *Differenzen bei den Kompetenzen* in der Berufsschule nach sich. Besonders Jugendliche mit Hauptschulabschluss haben Schwierigkeiten mit Mathematik und Zeichnen. Abgesehen davon, ist Mathematik grundsätzlich ein Fach, das fordert und überfordert und für das eine zusätzliche Unterstützung (Nachhilfe) als wichtig angesehen wird. Hier lässt sich mindestens eine Präferenz für selbstgesteuertes Lernen mittels Tutorials feststellen. Interessanterweise bescheinigen sich Azubis keine Probleme bei *Fachkenntnissen*.

Dies steht konträr zur Einschätzung der Ausbildungsbetriebe, die hier einen Mangel feststellen. Möglicherweise ist die Diskrepanz auf Arbeitserfahrung zurückzuführen: Azubis schätzen ihr Wissen als ausreichend ein und Ausbilder*innen wissen um die Anforderungen des Tagesgeschäfts bzw. der Gesellenprüfung. Es wären daher Überlegungen anzustellen, wie das theoretische Wissen in der Ausbildung ansprechender und nachhaltiger vermittelt werden kann.

(4) AUSBILDER*INNEN-QUALIFIKATION UND AUSBILDUNGSKULTUR

Aus den Interviews lässt sich entnehmen, dass Auszubildende kaum direkt von den Meister*innen ausgebildet werden – es sei denn, es handelt sich um einen ‚Ein-Mann-Betrieb‘ oder Kleinstunternehmen. Die Hypothese dazu lautet: «*Auszubildende werden in erster Linie von Gesell*innen unterwiesen.*». Die Hypothese wird sowohl von Betrieben als auch Azubis bestätigt. Betriebe geben an, in 78% seien die Ausbilder*innen gestandene bzw. erfahrene und in 10% junge Gesellen*innen. Gleichzeitig bilden (auch) die Betriebsinhaber*innen (60%) und andere Meister*innen (41%) aus. Dies ist relativ unabhängig von der Betriebsgröße. Erst ab 20 Mit-

WIE WERDEN IN IHREM BETRIEB AUSBILDER*INNEN AUSGEWÄHLT?

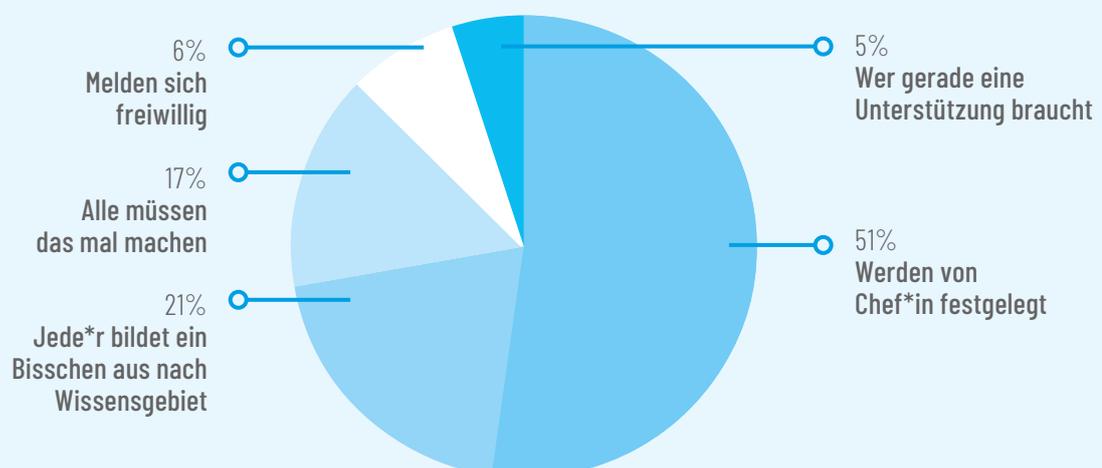


Abbildung 14: Auswahl Ausbilder*innen im Betrieb (n=82)

arbeiter*innen nimmt die Zahl der ausbildenden Betriebsinhaber*innen ab.

In 79% der Fälle werden Auszubildende nach eigenen Angaben von gestandenen bzw. erfahrenen Gesell*innen und in 35% von Jung-Gesell*innen ausgebildet. Auszubildende geben weiterhin an, dass (auch) die Betriebsinhaber*innen (23%) und andere Meister*innen (30%) ausbilden.

In Bezug auf die notwendige Motivation und Kompetenz zur Ausbildung von Jugendlichen wurden zwei Hypothesen aufgestellt. Einerseits wurde getestet: *«Mitarbeiter*innen können es sich aussuchen, ob sie ausbilden wollen.»*. Dies ist nicht der Fall (vgl. Abbildung 14). Meistens legen Chefinnen und Chefs fest (51%), wer ausbildet. Es ist selten der Fall, dass sich potentielle Ausbilder*innen selbst melden (6%) oder sich Ausbildung danach richtet, wer gerade Unterstützung im Tagesgeschäft benötigt (5%).

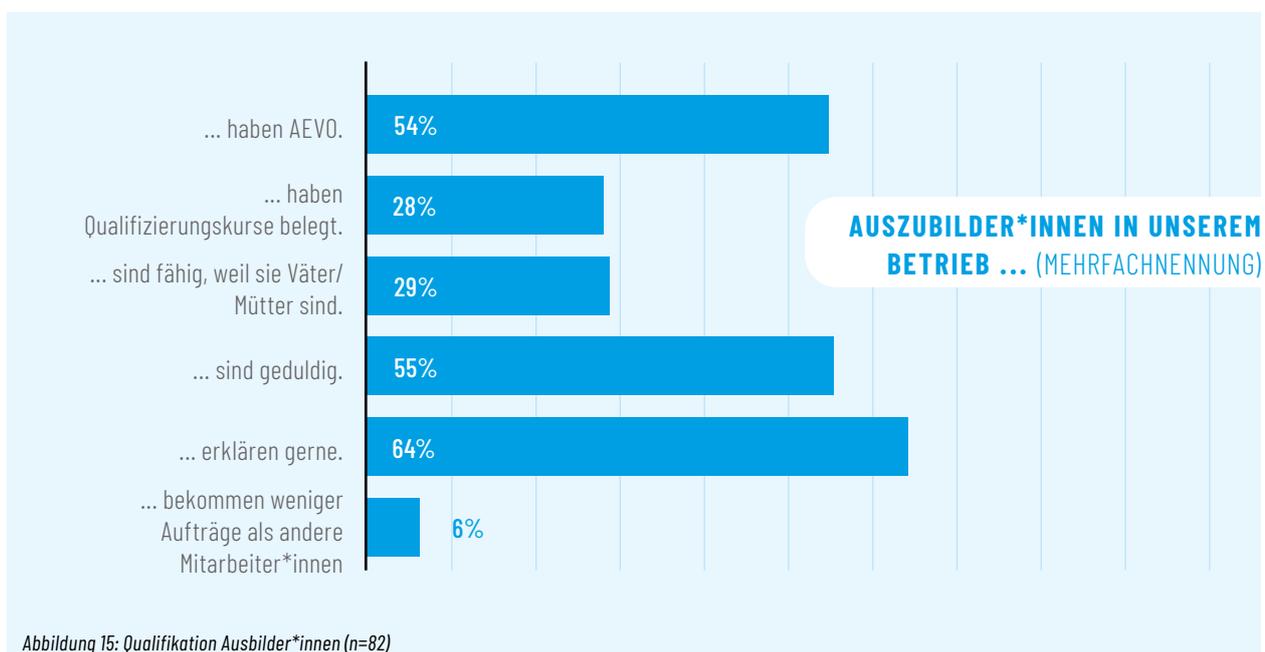
Andererseits stand zur Prüfung: *«Ausbilder*innen in den Betrieben sind ausreichend qualifiziert.»*. Aus Sicht der Betriebe ist dies der Fall (vgl. Abbildung 15). Betriebe geben an, dass Ausbilder*innen AEVO (54%) und/oder Qualifizierungskurse belegt haben (28%). Darüber hinaus seien sie qualifiziert, weil sie gerne erklären (64%) und geduldig sind (55%).

Auszubildende bestätigen zumindest in fachlicher Hinsicht diese Hypothese. Nur 5% meinen, dass die Ausbilder*innen gar nicht oder wenig qualifiziert sind. Allerdings gelten die Ausbilder*innen als gar nicht oder wenig qualifiziert beim Einfühlungsvermögen (22%) und bei der Art und Weise der Wissensvermittlung (18%).

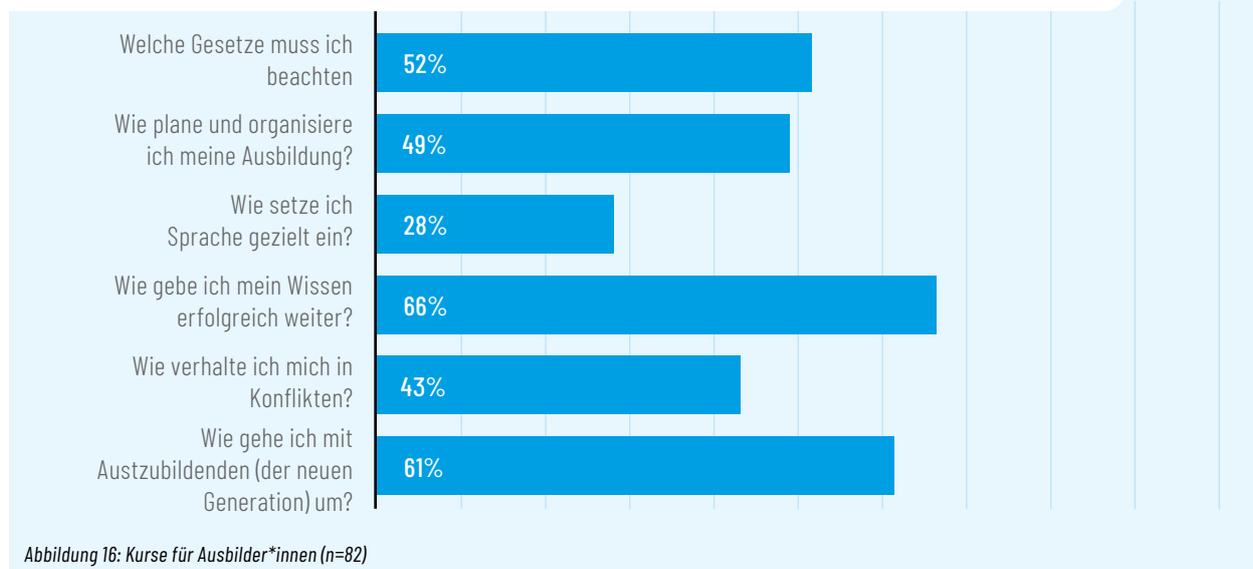
Diesbezüglich zeigt sich ein Interesse der Betriebe an Mitarbeiter*innen-Schulungen. Betriebsangehörige würden Kurse und Schulungen für Ausbilder*innen besuchen und zwar auf jeden Fall („die Zeit wird genommen“)(20%) oder nur, wenn gerade Zeit ist (41%). 11% machen das schon so.

Gewünschte Themen betreffen vor allem (vgl. Abbildung 16): „Wie gebe ich mein Wissen erfolgreich weiter?“ (66%) und „Wie gehe ich mit Auszubildenden (der neuen Generation) um?“ (61%). Eine darüber hinausgehende besondere Stellung der Ausbilder*innen im Betrieb gibt es nicht. Lediglich 6% bekommen weniger Aufträge als andere Mitarbeiter*innen (vgl. Abbildung 15).

Wenn davon ausgegangen wird, dass Betriebe eigenständig Unterstützungsmaßnahmen für Auszubildende initiieren, stellt sich die Frage, wie wiederum die Betriebe unterstützt werden können. Als Hypothese wurde formuliert: *«Betriebe sind offen*



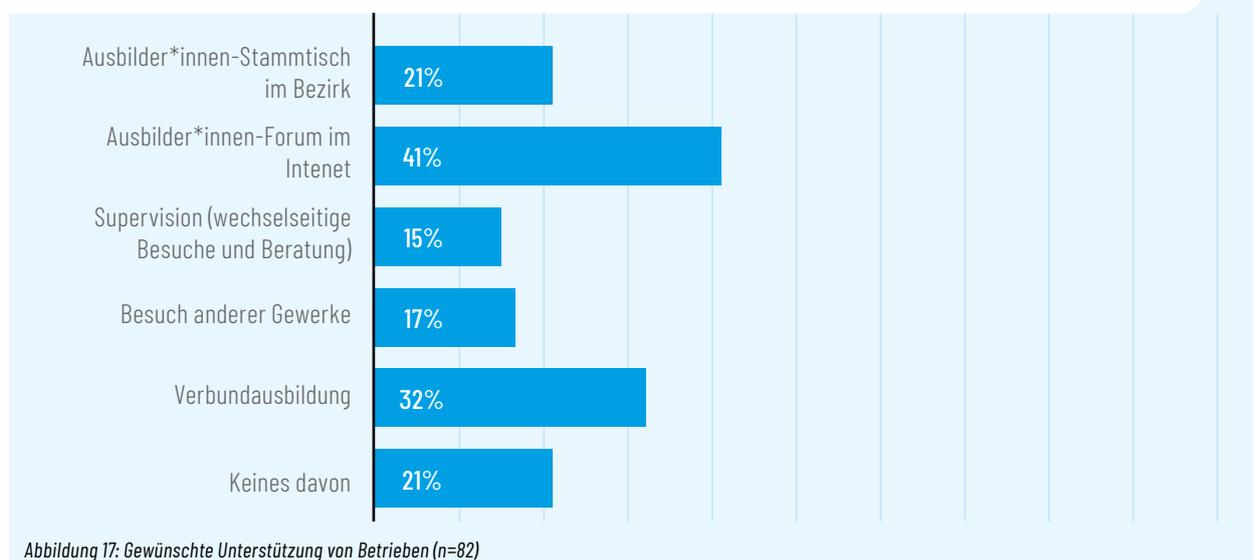
WELCHE THEMEN FÜR AUSBILDERSCHULUNG FÄNDEN SIE WICHTIG? (MEHRFACHNENNUNG)



gegenüber Maßnahmen zur Erhöhung der betrieblichen Ausbildungsqualität.» Diese Hypothese gilt als teilweise bestätigt (vgl. Abbildung 17). Die eher typischen Formate würden zur Unterstützung der Ausbildung genutzt werden, wie ein Ausbilder*innen-Forum im Internet (41%) oder Verbundausbildung (31%). Speziellere Formate, etwa Supervision (15%) oder Besuch anderer Gewerke (17%), kommen eher nicht in Frage. 21% der Befragten würden sogar keine der genannten Maßnahmen nutzen.

- ▶ Jugendliche werden neben Meister*innen überwiegend von Gesell*innen ausgebildet. Auch wenn Betriebe angeben, dass die entsprechenden Mitarbeiter*innen qualifiziert seien, sehen Azubis durchaus Verbesserungsmöglichkeiten in der Art der Wissensvermittlung und der Empathie in der Ausbildungssituation. Damit sind zugleich die Themen adressiert, die von Betrieben vor allem für Mitarbeiter*innen-Schulungen gewünscht sind: Wissensweitergabe und Umgang mit der neuen Generation.

WELCHE DER FOLGENDEN ANGEBOTE WÜRDEN SIE ZUR AUSBILDUNGSUNTERSTÜTZUNG NUTZEN?



Grundsätzlich sind Betriebe offen für derartige Schulungen. Allerdings müssen dafür Zeitfenster zur Verfügung stehen, denn nur in wenigen Fällen wird extra Zeit eingeräumt.

Die Stellung der Ausbilder*innen im Betrieb unterscheidet sich damit nicht von der anderer Mitarbeiter*innen und Monteur*innen.

Ebene **Ausbildungsorganisation und Lernpraxis**

Ausbildungsbetriebe sind eher konservativ und traditionell orientiert. Hierarchien spielen eine große Rolle. Dies zeigt sich an der Rolle der Azubis als „Stifte“, aber auch daran, dass Ausbilder*innen von Chefin oder Chef festgelegt werden. Zur Unterstützung der Ausbildung werden – wenn überhaupt – übliche Maßnahmen, wie Ausbilder*innen-Forum oder Verbundausbildung bevorzugt. Betriebe sehen sich offensichtlich als geschlossene Systeme, die Probleme intern regeln.

Ausbildungsstrategien und -routinen sind in den Betrieben im Laufe der Zeit gewachsen. Insbesondere in kleinen Unternehmen muss die Ausbildung mit dem *Tagesgeschäft* in Einklang gebracht werden. Ausbildung hat im Arbeitsalltag weniger Priorität und auch Ausbilder*innen werden in ihrer *besonderen* Rolle kaum wahrgenommen und unterstützt. Feedback geben, Wissensvermittlung planen und Auszubildenden Transparenz in die Arbeitsprozesse zu gewähren, kommen unter diesen Umständen zu kurz.

Das Berichtsheft sollte als ‚*Kristallisationspunkt*‘ von Ausbildung stärker in den Fokus rücken. Das Heft könnte stärker in den Ausbildungsalltag integriert werden und bekäme mehr Sichtbarkeit und womöglich auch Qualität. So können die regelmäßigen Einträge bspw. Grundlage für Feedback-Gespräche sein.

Besprechungen des Ausbildungsfortschritts helfen den Azubis in der Selbstwahrnehmung und -einschätzung. Auszubildende können die Ausbildung meistern, wenn sie fachlich (bes. in Mathematik) unterstützt werden. Nachhilfekurse sind für Jugendliche jedoch eher unattraktiv. Lieber würden Jugendliche in ihrer Freizeit individuell über Computertechnik ihr Wissen verbessern.

3. Dritte Ebene – Wertschätzung und Gleichberechtigung

Die neue Generation Jugendlicher setzt andere Maßstäbe an Arbeit und Freizeit, als es vielen Ausbilder*innen und Betriebsinhaber*innen bewusst zu sein scheint. Damit verbunden ist eine kritische Haltung gegenüber den Auszubildenden, die nicht auf Anhub in die Betriebsstrukturen passen. Auf dieser sozialen Ebene existieren Herausforderungen in Bezug auf (1) die Erwartungshaltung beider Seiten in der Ausbildung, (2) Motivation und Biss der Azubis sowie (3) Lob und Anerkennung durch Betriebsangehörige.

(1) ERWARTUNGSHALTUNG IN DER AUSBILDUNG

Eine erste Hypothese zu den Erwartungen von Auszubildenden an eine gute Ausbildung betrifft die Eigenschaften der Ausbilder*innen: «*Auszubildende trennen Arbeit und Privates.*». Diese Aussage wird bestätigt (vgl. Abbildung 18), denn Auszubildenden ist es nicht wichtig, ob Ausbilder*innen bspw. privat gute Ratschläge haben (Rang 5 von 6). Wichtiger ist, dass sie gut erklären können (Rang 1) und mit ihnen gelacht werden kann (Rang 2).

WIE WICHTIG SIND IHNEN FOLGENDE EIGENSCHAFTEN BEI AUSZUBILDER*INNEN (1 HOCH, 6 NIEDRIG)

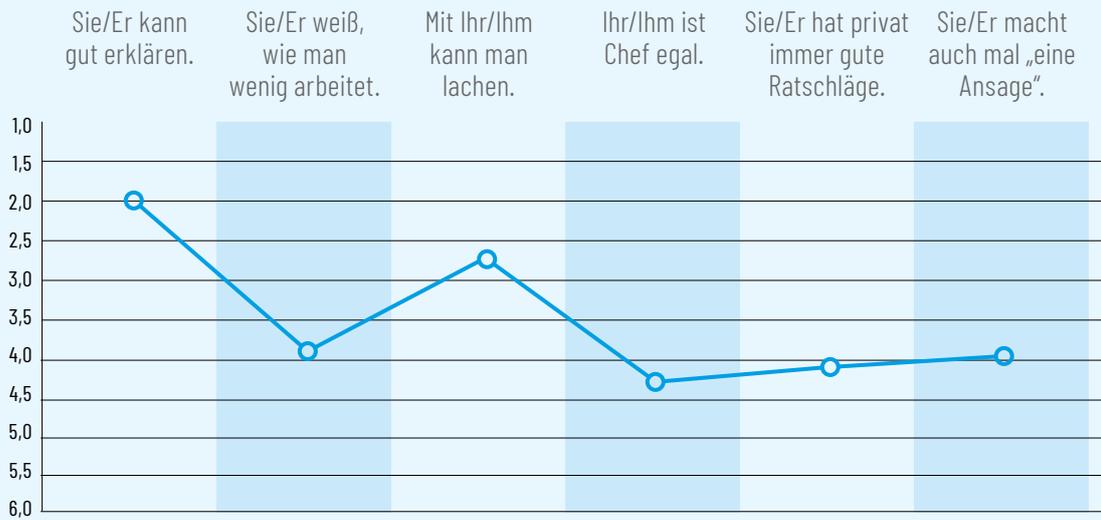


Abbildung 18: Ausbilder*innen in den Augen der Azubis (n=158)

Auszubildende sind bereit, hart zu arbeiten, wenn Stimmung und Atmosphäre gut sind. Sie wählen lieber einen „netten Umgangston und viel Arbeit“ (73%) statt einen „rauen Umgangston und wenig Arbeit“ (7%).

In den Interviews wurde immer wieder der Vorwurf laut, Auszubildende wären nicht reif für die Ausbildung und es fehle ihnen an gutem Benehmen. Die Hypothese «Auszubildende verfügen nicht über ausreichende Sozialkompetenz.» lässt sich jedoch nicht bestätigen. Die befragten Betriebe geben

an, mit Freundlichkeit (98%) und Pünktlichkeit (80%) zufrieden und sehr zufrieden zu sein (vgl. Abbildung 19). Unzureichendes Sozialverhalten war überdies keiner der häufigsten Kündigungsgründe (vgl. Kapitel 4 „Ausbildungsbarometer“).

Auszubildende selbst wünschen sich ebenso keine weiteren Kompetenzen bzgl. Soft Skills, wie Kommunikationstraining (34%) oder Selbstpräsentation (24%) (vgl. Abbildung 13). Sie möchten stattdessen Unterstützung und Nachhilfe in Mathematik (63%) und Fachkunde (41%).

WIE ZUFRIEDEN SIND SIE MIT DEN FOLGENDEN EIGENSCHAFTEN IHRER AKTUELLEN AUSZUBILDENDEN? UND WIE WICHTIG SIND IHNEN DIESE EIGENSCHAFTEN?

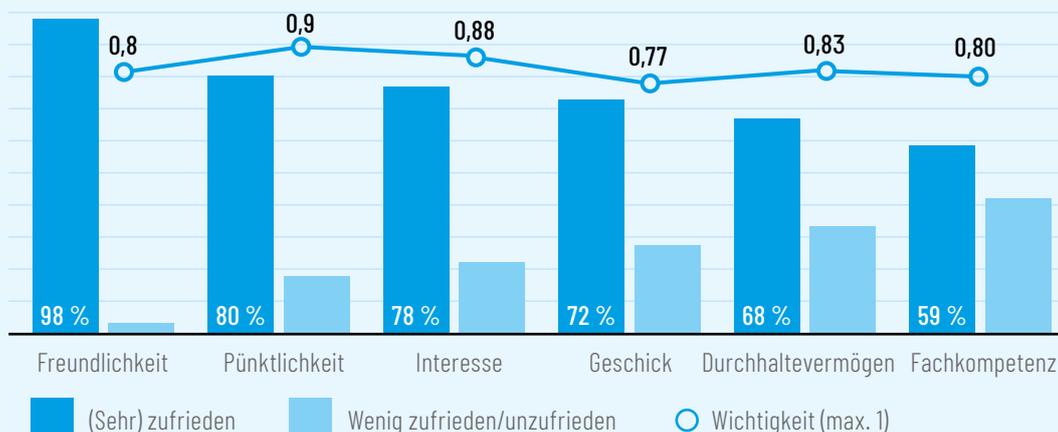


Abbildung 19: Zufriedenheit Betriebe mit Azubis (n=82)

WELCHE DER FOLGENDEN AUSSAGEN GELTEN FÜR IHRE AUSBILDUNG? UND WIE WICHTIG IST IHNEN DAS?

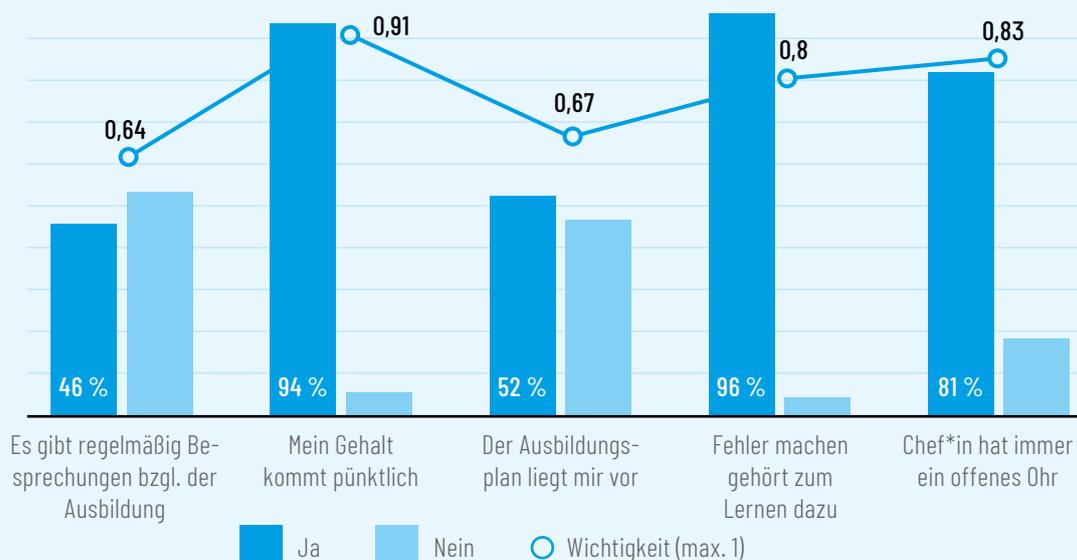


Abbildung 20: Wichtige Aspekte der Ausbildung aus Azubisicht (n=158)

Die Gespräche mit den Auszubildenden legten nahe, wie wichtig Geld in der Ausbildung ist. Die Hypothese «Bezahlung spielt in der Ausbildung eine übergeordnete Rolle.» bestätigt sich.

Auszubildenden ist Geld wichtiger als Freizeit (48% vs. 22%). Auszubildende finden darüber hinaus die pünktliche Zahlung des Gehalts (0,91 von 1) sehr wichtig (vgl. Abbildung 20) – wichtiger als ein offenes Ohr der Chefin bzw. des Chefs (0,83) oder regelmäßige Besprechungen der Ausbildung (0,64).

Die Ausbildungsvergütung wird als zu niedrig angesehen. 87% der Azubis finden die Ausbildungsvergütung nicht ausreichend. Auch 32% der Betriebe finden die Ausbildungsvergütung in Bezug auf die geleistete Arbeit zu niedrig, mehr Gehalt zahlen jedoch nur 7%. Ein Azubi formuliert dazu im Fragebogen:

„Ich finde, dass man als Azubi zu wenig Vergütung bekommt, gerade ab dem 2ten, 3ten Lehrjahr. Man arbeitet ja fast genau so viel wie ein ausgelernter Geselle. Ich finde, dass die Arbeit nicht wertgeschätzt wird mit dem Mini-Gehalt.“

- ▶ Auszubildende bewegen sich zwischen zwei Sphären, die sich wenig überschneiden (sollen). Privates und Freizeit spielen im Arbeitsalltag eine untergeordnete Rolle. Ausbilder*innen sind vor allem für die Wissensvermittlung wichtig. Ausbildung bedeutet vor allem **Geld verdienen**.

Auszubildende sind bereit, hart zu arbeiten, wenn das Geld stimmt und das Betriebsklima gut ist. Das **Sozialverhalten** der Jugendlichen ist als positiv zu bewerten, denn die Betriebe bemängeln es nicht und es ist auch keiner der häufigsten Kündigungsgründe.

Für Azubis spielt Geld eine übergeordnete Rolle. Unregelmäßigkeiten in der Zahlung und die Höhe der Ausbildungsvergütung sind kritische Momente. Das Gehalt wird in Verbindung mit Wertschätzung der Arbeit gebracht, die in höheren Lehrjahren denen von Gesell*innen gleicht.

(2) MOTIVATION UND BISS

Um zu prüfen, inwiefern die neue Generation Auszubildender über ausreichend Biss verfügt, wurde über die Zustimmung zu einer typischen Formulierung über Lehrjahre gefragt. Die Hypothese lautet:

«Der Spruch „Lehrjahre sind keine Herrenjahre.“ wird abgelehnt.». Für Betriebe und auch für Auszubildende wird diese Hypothese nicht bestätigt. 70% der Betriebe und 64 % der Auszubildenden stimmen zu und voll zu.

In ähnlicher Stoßrichtung wurde die Hypothese aufgestellt: «Auszubildende – Millennials – haben keinen Biss und keine Motivation (wie früher).». Betriebe stimmen der Hypothese zu. Sie geben an, mit Durchhaltevermögen zu 32% unzufrieden und wenig zufrieden zu sein (vgl. Abbildung 19). Außerdem stimmen Betriebe in 71% der Aussage zu „Jugendliche von heute sind ‚verpimpelt‘ und haben keinen Biss.“ Entsprechend sind besonders relevante Aspekte in der Ausbildung, die die Jugendlichen bräuchten, Motivation (Rang 1 von 6) und Anleitung (Rang 2 von 6).

Für Auszubildende stellt sich der Sachverhalt anders dar. 40% haben schon einmal über Kündigung nachgedacht oder denken aktuell darüber nach. 64% geben als Grund, warum sie nicht gekündigt haben, an: „Ich beiße mich durch.“ Die Mehrzahl der Auszubildende (63%) ist motiviert, die Ausbildung abzuschließen.

► Das Credo „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ hat für Auszubildende und in Ausbildung Tätige grundsätzliche Gültigkeit. Der Vorwurf der Betriebe, die Jugendliche hätten keinen *Biss* mehr, muss relativiert werden. Jugendliche beißen sich oft durch die Ausbildung, statt zu kündigen.

Auch die *Motivation* stimmt nach Angaben der Azubis, während Betriebe angeben, dass Azubis vor allem Motivation bräuchten. Womöglich offenbaren sich hier unterschiedliche Einstellungen zur Ausbildung und zur Arbeit.

(3) LOB UND ANERKENNUNG

In den Interviews wird immer wieder geschildert, dass Betriebe eine Art Familienzusammenhang darstellen. Damit verbunden sind, wie bereits erörtert, Erziehungsverpflichtung und Fürsorge. In diesem Abschnitt wird gefragt, inwiefern die Familien-Metapher trägt und wie sich Anerkennung in den Betrieben ausdrückt.

Die eine Hypothese lautet: «Ausbildung im Handwerk ist eine familiär-gemeinschaftliche Unternehmung.». Seitens der Betriebe bestätigt sich dies. 77% stimmen der Frage zu bzw. völlig zu, ob sie sich auch zur Erziehung der Jugendlichen verpflichtet fühlen.

„AUSZUBILDENDE BRAUCHEN IN DER AUSBILDUNG ...“ (PRIORITÄT 1 BIS 6)

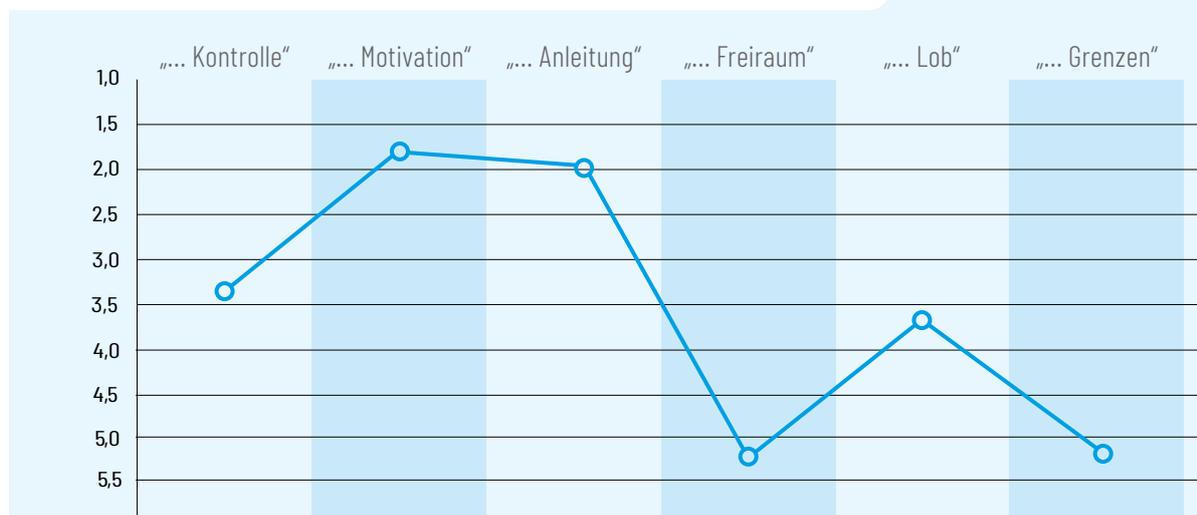


Abbildung 21: Was Azubis brauchen (n=82)

WELCHE DER FOLGENDEN BESCHREIBUNGEN PASST AM BESTEN ZU IHRER/IHEM AUSBILDER*IN?

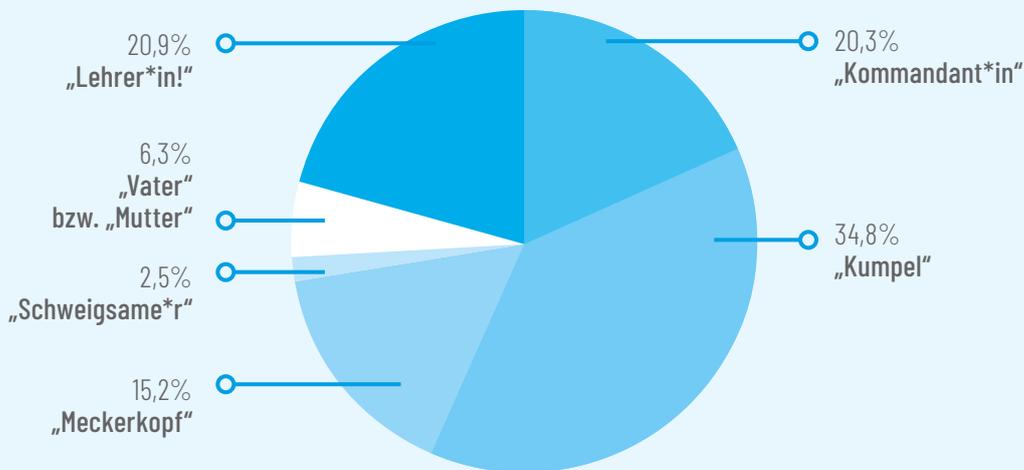


Abbildung 22: Bild von Ausbilder*innen (n=158)

Bei den Auszubildenden ergibt sich kein einheitliches Bild. 35% der Befragten sehen Ausbilder*innen als Kumpel und 6% als Vater bzw. Mutter an (vgl. Abbildung 22).

Die andere Hypothese lautet: *«Auszubildenden werden wertgeschätzt für ihre Leistungen.»*. Mit Blick auf diese Aussage gehen die Ansichten von Betrieben und Auszubildenden wieder stark auseinander. Befragte aus den Betrieben geben an, dass besondere Leistungen vor allem mit Lob (96%) und

mit Bonuszahlungen (39%) honoriert werden. Lob (69%) ist für die Betriebe im Vergleich wichtiger, als Überstunden auszugleichen (6%).

Auszubildende geben im Vergleich an, dass sie mehr Lob bekommen (59%) als dass sie angebrüllt werden (21%). 36% erhalten für Überstunden keinen oder nur selten einen Ausgleich. Insgesamt wünschen sich Auszubildende von ihrem Ausbildungsbetrieb vor allem mehr Anerkennung (Rang 1 von 6) (vgl. Abbildung 23).

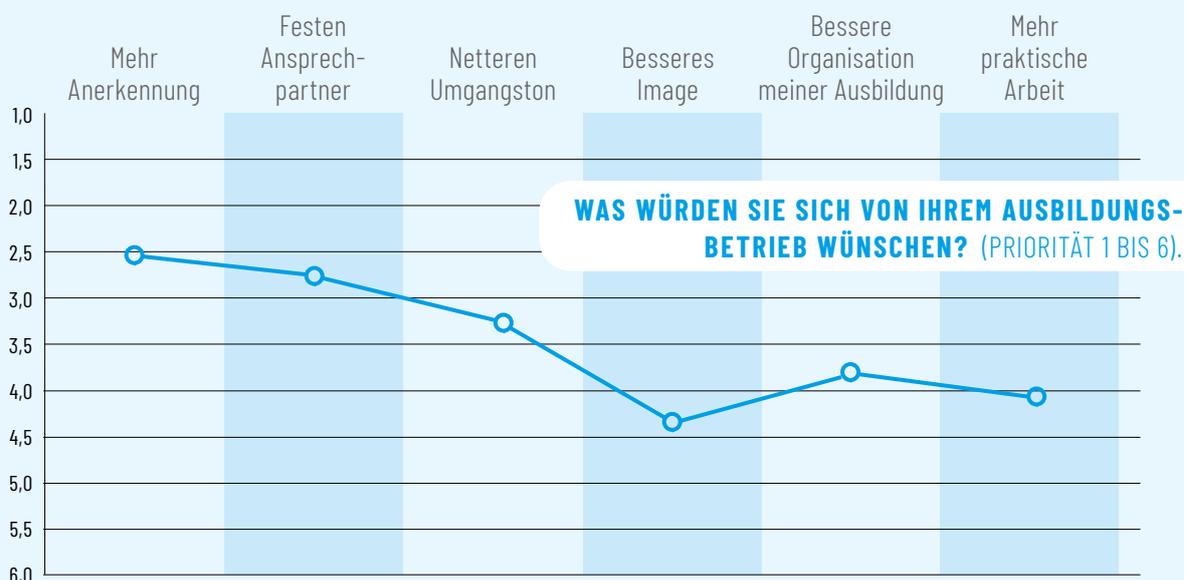


Abbildung 23: Wünsche Azubis an Betriebe (n=158)

- ▶ Auszubildende wünschen sich mehr **Anerkennung** im Betrieb. Lob ist zwar eine gebräuchliche Währung, jedoch ist bspw. der Ausgleich von Überstunden nicht immer üblich. Betriebe sehen sich mehrheitlich auch zur Erziehung der Jugendlichen verpflichtet. Azubis hingegen scheinen diese Auffassung

familiär-gemeinschaftlicher Ausbildung nicht durchweg zu teilen. Während also in der ‚Gemeinschaft‘ Überstunden als typisch angesehen werden, sehen Azubis hier arbeitsüblich einen Ausgleich oder Anerkennung vor.

Ebene **Wertschätzung und Gleichberechtigung**

Auszubildende machen ihre Ausbildung pragmatisch ohne sich viel zu beklagen, während Betriebe eventuell mehr Freude an der Arbeit erwarten. Arbeit hat jedoch einen anderen Stellenwert, sie ist nicht (mehr) die Erfüllung des Lebens, und wird dem Privaten hinten angestellt.

Auszubildende arbeiten gerne für ein faires Gehalt. Sie haben genug Biss und Motivation, eine Ausbildung zu beenden. Diese Anstrengung sollte jedoch durch mehr Anerkennung als bislang honoriert werden. Stimmt etwa das Betriebsklima nicht, kann dies zu Vertragslösungen führen.

Anlagenmechaniker*in SHK ist ‚nur‘ ein Job. Betriebe sind hingegen dem Gedanken sozialer Bande verhaftet, der einen lockeren Umgang im Ausbildungsalltag impliziert. Eine Laissez-faire-Haltung trifft so auf formales Arbeitsdenken. Der Zunft-Gedanke romantisiert die heutigen Ausbildungsverhältnisse, was zu Konflikten führen kann.

4. Meta-Ebene – „Ausbildungsbarometer“

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit vorzeitigen Vertragslösungen und Ausbildungsabbrüchen. Die bisherige Betrachtung lieferte vor allem einen Einblick in konkrete Bereiche der Ausbildung. Abschließend wird ein übergeordneter Blick auf die Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK geworfen.

Trotz aller Herausforderungen wurde in den Interviews eine prinzipielle Zufriedenheit mit der Ausbildung geschildert. Die Hypothese *«Die Auszubildenden sind mit der Ausbildung grundsätzlich zufrieden.»* ist richtig. Dennoch sind 24% wenig zufrieden oder unzufrieden, wobei Betriebsgröße und Lehrjahr keine entscheidende Rolle spielen. Auffällig ist, dass besonders im 1. Lehrjahr vergleichsweise viele Azubis angeben sehr zufrieden zu sein. Dass ¼ nicht zufrieden mit der Ausbildung

ist, hängt auch mit dem Ausbildungsbetrieb zusammen. So möchten 21% ihren Betrieb wechseln.

Die Hypothese *«Die Betriebe sind mit ihren Auszubildenden grundsätzlich zufrieden.»* wird ebenfalls bestätigt, auch wenn 21% wenig zufrieden oder unzufrieden sind. Womöglich ist dies auch ein Grund, dass lediglich 27% der Betriebe eine stärkere **Kontrolle** der Ausbildungsqualität als nötig ansehen.

Angesichts der aktuellen Lage stellt sich die Frage, warum Betriebe (noch) ausbilden. Die Hypothese *«Betriebe bilden vor allem für sich selbst aus.»* bestätigt sich, denn 91% sehen dies als Antrieb. Darüber hinaus ist für 57% der Befragten die gesellschaftliche Verantwortung ein weiteres Motiv. Die Vermutung, dass die Bindung zum

WÜRDEN SIE SICH WIEDER FÜR DIE AUSBILDUNG ANLAGENMECHANIKER*IN SHK ENTSCHEIDEN?

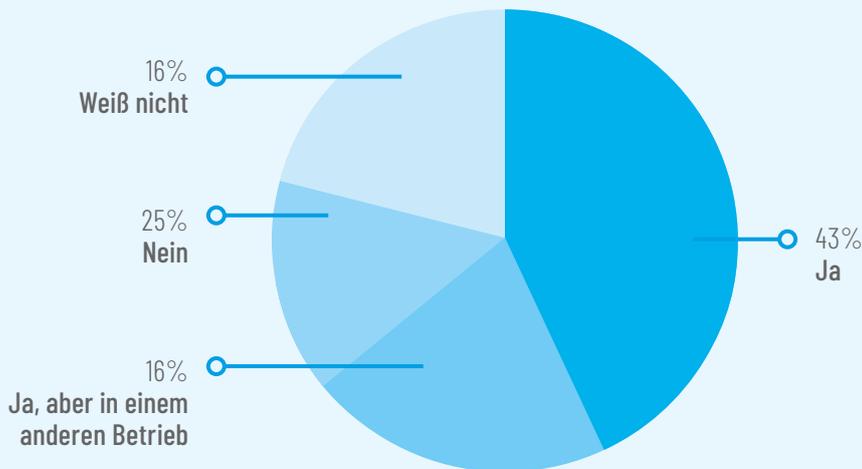


Abbildung 24: Nochmal AM-SHK? (n=158)

Gewerk Betriebe auch unter *schlechten Bedingungen* ausbilden lässt, scheint richtig zu sein. 33% der befragten Betriebe hat schon manchmal oder oft darüber nachgedacht, nicht mehr auszubilden. Gründe dafür, dass weitergemacht wurde und wird, sind u.a. Tradition, Freude an der Weitergabe von Fachwissen, gesellschaftliche Verantwortung und die Bildung von Fachkräften.

Ausbildungsbetriebe hatten in 52% der Fälle – unabhängig von Größe – in den letzten 2 Jahren mindestens eine Vertragslösung. Demgegenüber hatten 19 von 158 Auszubildenden (12%) bereits eine oder mehr Vertragslösungen. Dies hängt nicht vom Lehrjahr ab. Um zu prüfen, ob eine Vertragsseite häufiger eine Lösung initiiert, wurde die Hypothese aufgestellt: *«Vertragslösungen gehen von Betrieben und Auszubildenden gleichermaßen aus.»*. Grundsätzlich bestätigt sich dies. Aus Betriebssicht waren es in 30 % der Fälle sie selbst, die kündigten, während es in 24% Auszubildende waren und in 14% einvernehmliche Vertragslösungen.⁷ Aus Sicht der Auszubildenden stellt es sich ähnlich dar. In 46% der Fälle kündigte der Betrieb, in 34% der*die Auszubildende selbst und in 20% wurde im Einvernehmen gelöst.

⁷ In 32% der Fälle „gab es nie welche“.

Die Interviews machten sehr deutlich, wo die Ursachen für Abbrüche liegen und führten zur Hypothese: *«Gründe für Vertragslösungen liegen primär im zwischenmenschlichen Bereich.»*. Das bestätigt sich. Auszubildende geben als häufigste Gründe für Vertragslösungen schlechte Behandlung (58%) und schlechtes Betriebsklima (55%) an, während Betriebe aufgrund von mangelnder Motivation (48%) und Fehlverhalten (40%) kündigen.

Wenn Auszubildende gefragt werden, ob sie sich erneut für diese Ausbildung entscheiden würden, bejaht dies weniger als die Hälfte (vgl. Abbildung 24). 16% Prozent der Befragten würden es ebenfalls tun, aber in einem anderen Betrieb. Ein Viertel aller Azubis würde die Ausbildung nicht erneut wählen.

Auszubildende und Betriebe sind mit der Ausbildung grundsätzlich zufrieden. Es gibt jedoch ein Fünftel der Azubis, die den Betrieb wechseln möchten. Vertragslösungen gehen gleichermaßen von Azubis und Betrieben aus und sind vor allem im zwischenmenschlichen Bereich begründet. Azubis bemängeln schlechte Behandlung und schlechtes Betriebsklima, Betriebe hadern mit mangelnder Motivation und Fehlverhalten.

Auch wenn die Bedingungen scheinbar schwierig sind, Azubis zu finden, geben Betriebe an, weiter ausbilden zu wollen. Ein Drittel hat bereits darüber nachgedacht, nicht mehr auszubilden. Nachwuchs zu generieren, vor allem für das eigene Unternehmen, und gesellschaftliche Verantwortung sind die Hauptgründe weiterzumachen. Betriebe möchten sich nicht reinreden lassen und sehen keinen Bedarf an stärkerer Kontrolle der Ausbildungsqualität.

IV. Resümee: Verlässliche Ausbildungsbeziehungen durch Engagement und Motivation

Verlässliche Ausbildungsbeziehungen herzustellen und Ausbildungsqualität zu erhöhen, um vorzeitige Vertragslösungen zu vermeiden, ist ein kontinuierlicher Prozess. Die Schaffung eines adäquaten soziostrukturellen Rahmens gelingt zum einen nicht allen Betrieben, und zum anderen nicht allen Betrieben auf allen Ebenen (Onboarding, Ausbildungsorganisation und Wertschätzung) gleichermaßen. Parallel dazu sind die Jugendlichen nicht immer in der Lage, die vorfindbaren Rahmenbedingungen und die eigenen Handlungsweisen in Einklang zu bringen und die Anforderungen zu erfüllen. Es ist nötig, die Akteure für veränderte bzw. neue Gegebenheiten zu sensibilisieren. Betriebe sollten die neue Generation von Jugendlichen und deren veränderte gesellschaftliche Werte und Nor-

men, vor allem (handwerkliche) Arbeit betreffend, akzeptieren. Azubis hingegen sollten die marktwirtschaftlichen und organisatorischen Belange eines Betriebes anerkennen.

Die im Projekt geplanten Maßnahmen zielen darauf ab, das Engagement der Betriebe und die Motivation der Azubis zu erhöhen (IV.1). So werden Ausbilder*innen und Ausbildungsverantwortliche in die Lage versetzt, besser auszubilden (Empowerment) und Azubis sind aktiver am betrieblichen Alltag beteiligt (Teilhabe). Konkrete Maßnahmen bieten Handlungsunterstützung zu Beginn einer Ausbildung, fokussieren Lehr-Lern-Situationen und geben Anregungen für einen wertschätzenden Umgang miteinander (IV.2).

1. Engagement und Motivation

In den Interviews wurde die Wichtigkeit des Engagements der Betriebe und der Motivation der Azubis deutlich.⁸ Zentrales Element ist dabei eine Art *Verbindlichkeit* bzw. Verlässlichkeit auf beiden Seiten. Azubis müssen wollen.

„Also ich denke, das erste ist wirklich das Thema Verbindlichkeit. Also das schlägt sich dann nieder in Pünktlichkeit, das Berichtsheft ordentlich führen, sich mit den Dingen auseinandersetzen. Weil man einfach sagt ich will das tun, und da gehört verbindlich dazu, dass ich dann auch die Spielregeln einhalte. Und wenn Spielregeln schwierig sind, dann muss man drüber reden wie man sie ändern kann.“

Aber das ist so eigentlich im ersten Step die größte Herausforderung, Verbindlichkeit zu leben. Das müssen wir schon immer wieder rauskitzeln.“
(I.B2)

Und Betriebe müssen sich bemühen.

„Aber das ist sicherlich eine Herausforderung, die wir auch immer stemmen müssen, [...] um manche auch durch die Ausbildung durchzuschieben. Also das ist halt manchmal ein wirkliches Schieben, Zerren, Schieben, also.“ (I.B4)

Dazu gehört auch die Wertschätzung gegenüber den Azubis.

⁸ Die Studie von A. Greilinger (Endnote f) zeigt ebenso, dass zur Vermeidung von Vertragslösungen zunächst Selbstreflexion der Azubis und Betriebe und ein gegenseitiges aufeinander zugehen funktionieren kann. Azubis müssen sich eigene Fehler eingestehen und Betriebe den Jugendlichen mehr Entgegenkommen zeigen.

„Aber das sind halt so Sachen, der Chef möchte ja, ich komme pünktlich auf Arbeit, ich mache die Arbeit richtig, dann möchte man halt auch ein bisschen geschätzt werden als Lehrling, dass man wenigstens das Gehalt pünktlich bekommt. Ist ja nicht so viel Geld.“ (I.Az1)

Ausbildung funktioniert nur, wenn sich die Azubis einbringen.

„Da steht der aufm Hof und sagt, wenn da gefegt werden muss, das ist aber nicht meine Aufgabe. Also, es is ja alles ein großes Gefüge und wir fegen auch dann mal schon den Hof. Es gehört doch alles zusammen und auch das Auto muss geputzt werden, das is das Firmenbild das dargestellt wird und /Das sehn die alle nicht, die verstehen nie, dass das mit dazu gehört.“ (I.B6)

Eine Möglichkeit Verbindlichkeit zu fördern, ist die Herstellung eines Gemeinschaftsgefühls.

„Wir machen ja oftmals auch so Gruppenlehrgänge, damit man diesen Teamspirit so mal wieder ein bisschen bekommt. Dass wenn wir jetzt, wir waren bei Junkers, da fahren wir mit der ganzen Firma hin zu Junckers und gucken, machen eine aktuelle Junckers-Schulung. Die Azubis sind natürlich mit dabei.“ (I.B5)

Zwischenmenschliche Probleme lassen sich oft nur durch einen Gesell*innen- oder Betriebswechsel lösen.

„Und das empfehle ich auch meistens den Leuten, die unzufrieden sind in der Firma. Das hätte ich damals auch machen sollen, bin ich ehrlich der Meinung. Also, wenn es hart auf hart kommt, dann sollte man einfach wechseln.“ (I.Au2)

Andere Herausforderungen können womöglich gelöst werden, wenn dem Berichtsheft mehr Bedeutung zugemessen würde. Die Berichtshefte werden zwar als wichtige Zulassungsvorausset-

zung propagiert, aber „dann merkst du nach einem Jahr, es interessiert keine Sau“ (I.Az1).

Feedbackgespräche und Zielvereinbarungen vermögen das Ausbildungsverhältnis zu stärken. Das setzt bessere, nachhaltigere und neuere Kommunikationsformate voraus.

„Kommunikation im Handwerk ist richtig schlecht generell. Also, ob das jetzt dieses Gewerk ist oder ein anderes. [...] Je nach der Firma hast du immer die Brummis sind jetzt Chef und dann ist die Kommunikation gar nicht da und dann wird es weitergegeben an den Monteur und der weiß auch nur die Hälfte. So Stille Post im Grunde. Das gibt es ganz häufig. Die Leute müssen mehr reden ganz einfach.“ (I.Au2)

Letztlich gilt es, primär die Betriebe in die Pflicht nehmen, damit diese sich mehr um die Azubis kümmern.

„Und da müsste man meiner Meinung nach wirklich an die Ausbildungsbetriebe rangehen also da is schon son Ausbildungsrahmenplan oder sowas wird eigentlich find ich ganz gut aber da muss sich wirklich jemand drum kümmern. Und ich glaube, da sehe ich den Ansatzpunkt dass sich um die Azubis nicht so richtig gekümmert wird in den Betrieben“ (I.B3)

Die Gespräche spiegeln wider, dass sich gute Betriebe herumsprechen. Kontrollmechanismen wären eine weitere Voraussetzung, die Ausbildungsqualität zu erhöhen und verlässliche Ausbildungsverhältnisse zu gestalten. Dann wird Anlagenmechaniker*in vielleicht in Zukunft ein Wunschberuf.

„Ich will mehr, dass das deren [Azubis] Wunsch ist, den Handwerksberuf zu ergreifen. Weil er ein guter Beruf ist. Gebaut wird immer, kann man nicht wegrationalisieren.“ (I.B7)

2. Maßnahmen gegen vorzeitige Vertragslösungen

Die von uns geplanten Maßnahmen orientieren sich an drei Arbeitsbereiche (vgl. II.5 und Tabelle 6). Der Schwerpunkt liegt auf Maßnahmen entsprechend des Projektantrags während der Ausbildung bzw. auf Maßnahmen zur Intervention.⁹ Die drei Maßnahmenebenen beinhalten die folgenden Instrumente und Werkzeuge:

Ebene 1 „Ausbildungsbeginn“ betrifft aus Betriebs-sicht die Vorbereitung und den Beginn einer Ausbildung. Aus der Perspektive der Jugendlichen handelt es sich um den Einstieg in eine Ausbildung und das Austesten von Möglichkeiten und Machbarkeiten. Ziel dieser Phase ist es, einen Ausbildungsvertrag nicht nur unterzeichnet zu haben, sondern sich auch wechselseitig zu verpflichten, die Ausbildung mit allen zugehörigen Rechten und Pflichten durchzuführen. Der Fokus der Maßnahmen liegt auf der Etablierung einer Willkommenskultur mit ‚Klebeffekt‘, also einer dauerhaften Integration der Azubis in die Ausbildungsprozesse. Auf Ebene 1 setzen wir folgende Maßnahmen für die Ausbildungsbetriebe um. In erster Linie möchten wir Ausbilder*innen und Ausbildungsverantwortliche über Richtlinien der Ausbildung informieren und ihnen Standards an die Hand geben. Dies geschieht über die beiden Ausbildungsbroschüren „Einmal-eins der Ausbildung“ und „Onboarding“ – beides Teile einer größeren Broschüren-Reihe. Zukünftigen und neuen Auszubildenden möchten wir durch einen Faktencheck mehr Klarheit im Vorfeld und zu Beginn der Ausbildung bieten, so dass sie sich besser zurechtfinden. Das Instrument „Praelab“ wurde weiterhin getestet und soll nun nachhaltig im Ausbildungsbetrieb verankert werden. Es dient als Frühwarnsystem, um bei Auszubildenden Probleme in der Ausbildung zu identifizieren und Vertragslösungen vorzubeugen.

Ebene 2 „Ausbildungsorganisation und -praxis“ fokussiert die konkrete Ausbildungstätigkeit. Dazu gehört einerseits die Ausbildungsorganisation durch die Betriebe und andererseits die Lernpraxis der Auszubildenden. Ziel ist der erfolgreiche Abschluss der Ausbildung (Gesellenbrief) und die Verfügbarkeit einer neuen Fachkraft. Für eine erfolgreiche Ausbildung muss beides aufeinander abgestimmt und in den Betriebsalltag eingepasst sein. Auf Ebene 2 stärken wir die Ausbildungs-routinen der Betriebe durch die Bereitstellung einer Broschüre „Ausbildungspraxis“ und das zugehörige Angebot einer Ausbilder*innen-Schulung. Außerdem stellen wir derzeit Überlegungen an, ein Online-Forum für Ausbilder*innen zu schaffen. Auszubildende wiederum sollen auf dieser zweiten Ebene vor allem in ihrer Lernpraxis durch „E-Learning“-Angebote unterstützt werden.

Ebene 3, die „Soziale Seite der Ausbildung“ bezieht sich vorrangig auf die zwischenmenschliche bzw. sozialkommunikative Ebene. Im Vordergrund steht die Wertschätzung der Auszubildenden durch ihre Vorgesetzten und direkten Ausbilder*innen, aber auch die Anerkennung der Leistung der Ausbilder*innen selbst. Ziel ist es, ein Arbeitsklima zu schaffen, das der fachlichen Ausbildung dient. Zur Unterstützung der Betriebe bieten wir einen Selbst-Test „Ausbildungsqualität“ an. Außerdem entsteht die Ausbildungsbroschüre „Konflikte“. Diese wird ergänzt durch Workshops zu Konfliktmanagement, an dem auch Auszubildende teilnehmen können. Darüber hinaus diskutieren wir eine gewerkübergreifende Vortragsreihe für Ausbilder*innen. Auszubildende werden auf Ebene 3 dadurch unterstützt, dass wir ihnen ein Format anbieten möchten (bspw. ein Bar Camp), über das sie eigenständig Ideen und Forderungen für gute Ausbildung entwickeln und formulieren können.

	Ausbildungsbeginn	Ausbildungsorganisation und -praxis	„Soziale Seite“ der Ausbildung
Ziel	Ausbildungsvertrag und gegenseitige Verpflichtung	Gesellenbrief und neue Fachkraft	Zufriedenheit während der Ausbildung
Fokus	Willkommenskultur mit ‚Klebeffekt‘	Lehr-Lern-Prozesse	Wertschätzender Umgang miteinander
Ergebnis	Betriebe gliedern ein und Azubis integrieren sich	Betriebe ermöglichen reibungslosen Ablauf, Azubis eignen sich Fähigkeiten an	Wechselseitige Anerkennung, gemeinsame Problemlösung
Maßnahmen	Broschüren „Einmaleins der Ausbildung“ und „Onboarding“, Faktencheck, „Praelab“ (Prävention von Lehrabbrüchen)	Ratgeber „Ausbildungspraxis“, Ausbilder*innenschulung, E-Learning Azubis	Broschüre „Konflikte“, Workshops „Konfliktmanagement“, Selbsttest Ausbildungsqualität Betriebe, Vortragsreihe und BarCamp

Tabella 6: Geplante Maßnahmen

V. Epilog

Die Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK in Berlin ist durch eine hohe Zahl an Neuverträgen gekennzeichnet. Dem steht jedoch eine hohe *Vertragslösungsquote* gegenüber. Der Wechsel von Jugendlichen zwischen Ausbildungsbetrieben oder ein endgültiger Ausbildungsabbruch sind für Auszubildende und Betriebe mit oft unnötigem Ressourcenaufwand (Zeit, Geld) verbunden. Auch die Innung SHK Berlin sieht vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in vorzeitigen Vertragslösungen eine Herausforderung, der mit geeigneten Maßnahmen begegnet werden soll.

Das Modellprojekt „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden“ hat die Aufgabe, basierend auf einer *empirischen* Studie entsprechende Instrumente gegen Vertragslösungen zu entwickeln und in der Praxis zu erproben. Letztlich geht es darum, die Ausbildungsqualität in Berlin zu erhöhen.

Die Gründe für Vertragslösungen, so wurde eingangs festgestellt, sind vielfältig. Ebenso zahlreich sind die Lösungsansätze. Die vorliegende Studie hat in Bezug auf die Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK (in Berlin) eine *Fokussierung* ermöglicht. Zusammenfassend zeigt sich, dass Jugendliche bereits sehr früh im Tagesgeschäft anfangen und in vielen Hinsichten damit überfordert sind. In den Betrieben liegt zudem nicht immer ein betrieblicher Ausbildungsplan vor und regelmäßige Feedbackgespräche mit den Auszubildenden sind eher eine Seltenheit. Darüber hinaus sind Gesell*innen, die ausbilden, wenig durch spezifische Weiterbildungsmaßnahmen qualifiziert. Schließlich erhalten Auszubildende keine ausreichende Wertschätzung und Generationenkonflikte erschweren das Miteinander.

Solche besonders prägnanten Herausforderungen wurden in drei Arbeitsbereichen identifiziert und entsprechend auf *drei Maßnahmenebenen* zusammengefasst: Onboarding und Probezeit, Ausbildungsorganisation und Lernpraxis, Wertschätzung und Gleichberechtigung. Jede Maßnahmenebene enthält nur solche Instrumente und Hilfestellungen, die wir als Innung eigenverantwortlich konzipieren und entwickeln können. Dabei sind wir bemüht, Ausbildungsverantwortliche und Ausbilder*innen in Betrieben *und* Auszubildende gleichermaßen anzusprechen.

Mit entsprechend anschaulichen und zugeschnittenen Formaten unterstützen wir das *Engagement* der Betriebe und erhöhen die *Motivation* der Auszubildenden.

Die Maßnahmen konkretisieren sich erstens in einer Broschürenreihe, bspw. der Ausbildungsbroschüre „Onboarding“ mit Tipps und Empfehlungen zum Ausbildungsstart. Zweitens werden Instrumente zur digitalen Lernunterstützung und Selbstevaluation entwickelt, etwa ein Test zur Ausbildungsqualität in Betrieben für Betriebe. Drittens werden Veranstaltungen konzipiert, wie eine Schulung von Ausbilder*innen.

Dieses Maßnahmenbündel ist ein Angebot *aus der Praxis für die Praxis*. Jegliche Projektarbeit basiert auf den Aussagen und Meinungen der an Ausbildung beteiligten Akteure. Die Maßnahmen stellen keine Verpflichtung dar. Jeder Betrieb und jede/r Jugendliche muss für sich entscheiden, ob und welche Instrumente im Einzelfall einzusetzen sind.

Unsere Studie gewährleistet allerdings eine *bedarfsorientierte* Entwicklung von Maßnahmen, die *konkrete* Handlungsorientierung bieten und eine Übertragbarkeit auf andere Ausbildungsberufe ermöglichen.

Literatur / Quellen

- a Hartmann, E. A., Brings C., Fünfhaus, A., Krichewsky-Wege-
ner, L., Schulze, M. und I. Stamm. 2018. Eine Exzellenzinitia-
tive für die berufliche Bildung? In: iit perspektive 40.
Herberg, J. 2018. Illusio Fachkräftemangel. Wiesbaden:
Springer VS.
Rahner, S. 2018. Fachkräftemangel und falscher Fatalismus..
Frankfurt am Main/New York: Campus.
Hemkes, B., Wilbers, K. und M. Heister, Hrsg. 2019. Durch-
lässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung.
Bonn: BiBB.
- b Ahrens, D. und G. Spöttl. 2014. Attraktivitätsverlust der
Berufsbildung? In: WSI Mitteilungen 8: 645/646.
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DJKS). 2017. Berufs-
schulen im Blick. Berlin: DJKS.
- c Thomä, J. 2014. Fachkräftemangel im Handwerk? – eine
Spurensuche. In: WSI Mitteilungen 8: 590–598.
Anbuhl, M. und T. Gießler. 2016. Hohe Abbrecherquoten,
schlechte Prüfungsergebnisse. Viele Betriebe sind nicht
ausbildungsfrei. Berlin: DGB-Bundesvorstand, Abteilung
Bildungspolitik und Bildungsarbeit.
Malin, L., Jansen, A., Seyda, S. und R. Flake. 2019. KOFA-Stu-
die: Fachkräftesicherung in Deutschland – diese Potenziale
gibt es noch. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
- d Beinke, L. 2011. Ausbildungsabbruch und eine verfehlt
Berufswahl. In: bwp@ Spezial 5: 1–16.
Granato, M., Milde, B. und J.G. Ulrich. 2018. Passungsprob-
leme auf dem nordrhein- westfälischen Ausbildungsmarkt.
FGW-Impuls – Vorbeugende Sozialpolitik 08. Düsseldorf: FGW
- Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung
(e.V.).
- e Uhly, Alexandra. 2015. Vorzeitige Vertragslösungen und Aus-
bildungsverlauf in der dualen Berufsausbildung: Forschungs-
stand, Datenlage und Analysemöglichkeiten auf Basis der
Berufsbildungsstatistik. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbil-
dung.
Hecker, U. 2000. Ausbildungsabbruch als Problemlösung?
Überlegungen zu vorzeitigem Ausstieg aus der Ausbildung.
In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Jugendliche in
Ausbildung und Beruf. Bonn, S. 55–65.
DGBJugend. 2018. Ausbildungsreport 2018. Berlin: DGB-Bun-
desvorstand, Abteilung Jugend und Jugendpolitik.
- f Greilinger, A. 2013. Analyse der Ursachen und Entwicklung
von Lösungsansätzen zur Verhinderung von Ausbildungsab-
brüchen in Handwerksbetrieben. München: Ludwig-Fröhler-
Institut.
IAW. 2014. Wissenschaftliche Studie zu den Ursachen für die
vorzeitige Auflösung von Ausbildungsverträgen in Baden-
Württemberg. Tübingen: Institut für Angewandte Wirt-
schaftsforschung e.V.
Weidemeier, C. 2014. Handlungsansätze zur Prävention und
Intervention von Ausbildungsabbrüchen unter dem Aspekt
wachsender Heterogenität. IBBP-Arbeitsbericht Nr. 83. Mag-
deburg: Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP).
- g Ebbinghaus, Margit, Julia Gei, Anke Bahl und Simone Flem-
ming 2016. Wie suchen Betriebe Auszubildende für den Beruf
Anlagenmechaniker / Anlagenmechanikerin für Sanitär-,
Heizungs- und Klimatechnik?
Ebbinghaus, Margit 2017. Rekrutierung von Auszubilden-
den - Betriebliches Rekrutierungsverhalten im Kontext des
demografischen Wandels
Woermann, A.K. 2017. Steigerung der Attraktivität der Ausbil-
dungs- und Unternehmenskultur am Beispiel einer Ausbil-
dung zum/zur Anlagenmechaniker/in für Sanitär-, Heizungs-
und Klimatechnik. Projektarbeit Fortbildungsprüfung zum/
zur Geprüften Betriebswirt/in.
- h Innung SHK Berlin. 2017. 400 Jahre Innung SHK Berlin – Fest-
schrift. Berlin: Innung SHK Berlin.
- i Howaldt, J. und H. Jacobsen. 2010. Soziale Innovation. Wies-
baden: VS.
- j BMBF. 2018. Berufsbildungsbericht. Bonn: Bundesministerium
für Bildung und Forschung.
- k Schneidewind, U. und M. Singer-Brodowski. 2014. Transfor-
mative Wissenschaft. Marburg: Metropolis.
von Unger, H. 2014. Partizipative Forschung. Springer VS.
Biniok, Peter und Stefan Selke (2018): Soziale Innovation
durch Bricolage: Der „Geist des Tüftelns“ im ländlichen Raum.
In: Franz, Hans-Werner und Christoph Kaletka (Hrsg.): Soziale
Innovationen lokal gestalten. Springer VS, 181–196.
- l Teddlie, C. und A. Tashakkori. 2006. A General Typology of
Research Designs Featuring Mixed Methods. In: Research in
the Schools 13(1): 12–28.
Creswell, John W. & Plano Clark, Vicki L. 2007. Designing and
Conducting Mixed Methods Research. Thousand Oaks, CA:
Sage.
Kuckartz, U. 2014. Mixed Methods: Methodologie, Forschungs-
designs und Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer VS.
Strübing, J. 2004. Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen
und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empiri-
sch begründeten Theoriebildung. Wiesbaden: VS Verlag.
Flick, U. 2004. Triangulation: Eine Einführung. Wiesbaden: VS.
- m Baur, N. und J. Blasius (Hrsg.). 2014. Handbuch Methoden der
empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: VS.
- n Janz, C. 2017. Das „Bauchgefühl“ als Instrument der Per-
sonalauswahl bei der Vergabe von Ausbildungsstellen. In:
Sozialer Sinn 18(1): 57–91.
- o Vgl. Endnote 6
Deuer, E. 2015. Ausbildungsabbrüche – Ursachen, Folgen
und Handlungsfelder. In: Brüggemann, Tim; Deuer, Ernst
(Hg.). Berufsorientierung aus Unternehmenssicht. Bielefeld:
Bertelsmann. 103–113.
Frey, A. und P. Terhart. 2010. Wie man Ausbildungsabbrüche
vermeiden kann. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 3: 109–112.
Greilinger, A. und M. Lobmayer. 2014. Ausbildungsabbrüche?
– Nicht in meinem Betrieb! München: Ludwig-Fröhler-Institut
für Handwerkswissenschaften.
Schuster, M. 2016. Ursachen und Folgen von Ausbildungs-
abbrüchen. EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertema-
nagement 11. Rameldange: European Institute for Knowledge
& Value Management (EIKV).

