



Die Klagen aus den Unternehmen über Ausbildungsplatzbewerber reißen nicht ab, auf der anderen Seite brechen rund 25 Prozent aller Azubis ihre Ausbildung ab. Das Kölner Institut für angewandtes Wissen e.V. hat sich mit der Initiative »Mitarbeiter 2010 – Welche Werte zählen?« das Ziel gesetzt, Auszubildende besser in die Arbeitswelt zu integrieren.

## Jugendliche und Arbeit – zwei Welten treffen aufeinander

Was ist zu tun, damit integrationswillige Auszubildende den Übergang ins Berufsleben schneller und reibungsfreier vollziehen können? Wo liegen die Ursachen für die Probleme derjenigen, die eigentlich integriert werden wollen und wie kann Abhilfe geschaffen werden? Diesen Fragen ging das Institut für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln) nach (siehe Kasten: Die Studie).

Auszubildende sind, so die Ergebnisse der Studie, offensichtlich »auch nur Menschen« und zeigen als solche Bedürfnisse, wie sie jeder erwachsene Mitarbeiter auch kennt: 93 Prozent der befragten Auszubildenden gaben an, dass es ihnen wichtig bis sehr wichtig ist, Teil der unternehmerischen Gemeinschaft zu werden. 85 Prozent der Befragten möchte gerne stolz auf diese Gemeinschaft sein. Es ist interessant und beruhigend zugleich, dass sich die Bedürfnisse der Auszubildenden offenbar nicht, wie so oft nachgesagt, ausschließlich auf Freizeitwerte oder monetären Zielgrößen richten. Die Auszubildenden nannten auch Punkte, die als konkreter Handlungsauftrag für die betriebliche Praxis verstanden werden können. Für wichtig und wünschenswert halten sie beispielsweise:

- ein klares Feedback (88 Prozent),
- Informationen über Abläufe und Umgangsformen (85 Prozent) sowie
- Orientierungshilfen während der Ausbildungszeit (83 Prozent).

Der grundsätzliche Wunsch nach Orientierungshilfen ist abhängig vom Bildungsstand der Auszubildenden. Je höher der Abschluss, desto weniger ist dieses Bedürfnis ausgeprägt. Fach- oder Hochschulabsolventen brauchen weniger Orientierungshilfen, ihnen ist es vielmehr sehr wichtig, im Unternehmen etwas bewegen zu können.

### Regelkunde allein führt nicht zur Integration

Inzwischen haben es viele Unternehmen als notwendig erkannt, ihren Auszubildenden Hilfestellung bei deren ersten Schritten in die neue Arbeitswelt zu geben. Die eingesetzten Maßnahmen reichen von der Begrüßungsmappe bis zur Kennenlern-Woche und eingerichteten Anlaufstellen (siehe Kasten: Integrationsmaßnahmen). Interessanter als die Maßnahmen selbst ist allerdings deren Wirkung. Generell lässt sich feststellen, dass jede einzelne dieser

Maßnahmen den Integrationsprozess fördert. Unterschiede gibt es jedoch im Ausmaß der Wirkung. So waren es vor allem Auszubildende, die sich ihrem Unternehmen zugehörig fühlen, die neben erhaltenen Orientierungshilfen auch zu 99 Prozentangaben, als Person anerkannt und respektiert zu werden. Auszubildende dieser Gruppe gaben auch deutlich häufiger an, dass sie rechtzeitig über Änderungen im Unternehmen informiert werden und ihre Meinung angehört wird. In diesen Punkten gab es eine auffallende Diskrepanz zu den Auszubildenden, die sich nicht mit ihrem Unternehmen verbunden fühlten. Von diesen fühlen sich nur 37 Prozent als Person anerkannt und respektiert.

Zu einer erfolgreichen Integration von Auszubildenden gehört demnach offenbar mehr, als nur die Aufklärung über Regeln und Abläufe im Unternehmen. Eine gelungene Integration basiert auf einem Wechselspiel zwischen sachlicher Orientierung und der Vermittlung von Wertschätzung für die Person des Auszubildenden.

Von vornherein nicht interessiert an einer Integration ins Unternehmen war nur ei-

ne kleine Gruppe von rund sieben Prozent der befragten Auszubildenden.

### Zwei Welten treffen aufeinander

Ohne den Integrationswillen eines Auszubildenden und bei grundsätzlich oppositioneller Einstellung der Jugendlichen, wird ein Ausbilder kaum etwas erreichen können. Bei der großen Gruppe der Integrationswilligen sollte man sich hingegen genau fragen, welche Orientierung, also welche Inhalte und Art der Vermittlung, diese Auszubildenden brauchen?

Eine Ursache für Konfliktpotenzial liegt sicher darin, dass die Schul- und Freizeitwelt in der die Jugendlichen bisher lebten und die natürlich ihr Verhalten geprägt hat, sich wesentlich von der Welt des leistungsorientierten betrieblichen Alltags unterscheidet. Aspekte wie Pünktlichkeit oder auch Umgang mit Autorität werden hier erheblich anders gesehen, gelebt und erwartet. Was beim Übergang ins Berufsleben für viele Jugendliche stattfindet, ist der Eintritt in eine neue Welt. Für einige Unterschiede werden Jugendliche sich sensibel zeigen. Aber viele von ihnen werden zunächst auch etliche ihrer gewohnten Verhaltenweisen mitnehmen, ohne sich klarzumachen, dass diese in der neuen Welt fehl am Platz sind. Und so treten dann Probleme auf, wenn Auszubildende, in einen Fettnapf treten, ohne es selbst zu merken.

Andererseits versteht aber auch ein gestandener Unternehmensangehöriger nicht immer, dass der ihm gegenüberstehende Jugendliche manchmal einfach nicht weiß, wie er sich verhalten sollte. Er treffen zwei Wertewelten aufeinander, die sich erst noch kennen lernen müssen.

Integrationsmaßnahmen sollten auf zwei Grundanforderungen basieren: Sie sollten das offensichtlich Neue mitteilen, aber auch klären, wo es unausgesprochene Unterschiede gibt, die zu Missverständnissen und als Konsequenz zu Ärger auf beiden Seiten führen können.

An diesen Punkten setzt ein gemeinsam vom iaw-Köln und Unternehmen wie der Metro AG, der Deutschen Post oder DEVK Versicherungen entwickelter Werte-Workshop an.

## Integrationsmaßnahmen

Betriebsführung zum Ausbildungsbeginn	74,4%
Begrüßungstage (zum Beispiel mit Ausflügen, Spielen, Outdoor-Aktivitäten)	74,4%
Begrüßungsvortrag/ -veranstaltung	72,1%
Ich wurde akzeptiert und anerkannt	67,9%
Permanenter Ansprechpartner für Persönliches (Probleme mit Ausbildern, Geld, Familie)	57,9%
Ich wurde rechtzeitig von geplanten Änderungen und Vorgängen informiert	56,0%
Es war immer ein Ansprechpartner für eigene Angelegenheiten da	53,5%
Informationsveranstaltung zu Gesundheits- und Suchtfragen	47,6%
Zusätzliche Veranstaltungen in der Gruppe (wie Betriebsausflüge)	47,0%
Sie haben sich meine Meinung angehört	43,0%
Regelmäßige Leistungsbeurteilung mit Feedbackgesprächen	41,9%
Begrüßungsordner (mit Ausbildungs-ABC: Wo finde ich wen?)	34,2%
Zusätzliche individuelle Angebote (Sprachkurse, Prüfungsvorbereitung)	24,1%
Patenschaften/Mentorenprogramme mit älteren Azubis oder anderen Mitarbeitern	21,4%
Es gab organisierte Freizeitangebote oder -aktivitäten	17,4%
Ich konnte mein Arbeitsumfeld selbst mitgestalten	16,6%
Karriere- und Lebensplanung	7,8%

Abbildung: Von den Unternehmen durchgeführte Integrationsmaßnahmen für Auszubildende. (Die genannten Maßnahmen wurden von x Prozent der Auszubildenden erfahren).

### Ein Workshop für das gegenseitige Verstehen

Der Werte-Workshop (WWS) hat das Ziel, den Übergang der Auszubildenden in die neue Wertewelt des Unternehmens schneller und für alle Beteiligten reibungsfreier zu gestalten. Erreicht wird dies, wenn alle Beteiligten die reale Arbeitskultur des jeweils anderen kennen und besser verstehen lernen. Damit wird die Basis für die Entwicklung einer gegenseitigen Wertschätzung gelegt. So wie Deutsche und Briten unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wie man ein Meeting durchführt oder E-Mails schreibt, ist zu erwar-

ten, dass auch Jugendliche und etablierte Mitarbeiter unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wie man sich begrüßt, mit einer Anfrage des Vorgesetzten umgeht oder in welcher Form Dinge erklärt werden sollten.

Der WWS soll ein Verständnisfundament für konstruktives Miteinander schaffen. Dabei wird es mindestens drei Positionen geben, die die Beteiligten kennen lernen werden:

1. Welche Vorstellungen haben die neuen Auszubildenden?
2. Welche Vorstellungen haben diejenigen, mit denen die Auszubildenden unmittel-

## Die Studie

Im Herbst 2005 befragte das iaw-Köln im Rahmen seiner Studie »Mitarbeiter 2010 – Welche Werte zählen?« über 1300 Auszubildende und gut 200 Personalverantwortliche. Auszubildende, die am Anfang ihrer Ausbildung standen, wurden befragt, welche Bedürfnisse und Erwartungen sie an ihre Ausbildung knüpfen. Bereits Ausgebildete sollten darstellen, welche Maßnahmen sie erfahren haben und wie sie deren Wirkung empfanden oder einschätzten. Man könnte die Aussagekraft der Ergebnisse insofern eingrenzen wollen, als der größte Teil der teilnehmenden Auszubildenden aus mittleren und großen Unternehmen kam. Allerdings sind es überwiegend auch diese Unternehmen, die Integrationsmaßnahmen durchführen, weshalb die Aussagen durchaus repräsentativen Charakter haben.

bar den meisten Kontakt haben (in der Regel die Ausbilder)?

**3.** Wie stellt sich das Unternehmen (vertreten durch die Personalabteilung) eine ideale Ausbildung und den idealen Auszubildenden vor?

Im WWS werden systematisch und präventiv mögliche Konfliktsituationen angesprochen und die Haltungen der Beteiligten transparent gemacht. Unterteilt ist ein Werte-Workshop in vier Phasen:

**1.** Information und Sensibilisierung für das Thema,

**2.** Erarbeiten der jeweiligen Positionen von Azubis und deren unmittelbaren Kontaktpersonen,

**3.** Vorstellung der Positionen und Herausarbeiten eines gemeinsamen Verständnissfundamentes,

**4.** Blick auf das zukünftige Ziel und die nächsten Schritte.

Nach der Einführung geht es in der zweiten Phase darum, dass sich unter dem Motto »meet a different culture« jede Seite bewusst macht, wie sie zu alltäglichen Dingen des Zusammenarbeitens und -seins in einem Unternehmen steht, wie sich jede Seite verhält und welche Erwartungen sie daran knüpft.

Hierfür werden drei Instrumente eingesetzt: ein Fragebogen, die »Fettnäpfchen«-Karte sowie die Wunsch- und Angebotskarte. Bei der Fettnäpfchen-Karte werden zunächst festgelegte Werte als Raster benutzt. Zu allen Werten werden konkrete Szenen definiert, wie sie in der alltäglichen Zusammenarbeit vorkommen und in denen der betreffende Wert deutlich wird. Solche Szenen werden als Fotos, Videosequenzen und animierte Comics dargestellt und sind von den Teilnehmern strukturiert zu kommentieren. So müssen sich die Teilnehmer nicht mit abstrakten Werten beschäftigen, sie können in Bezug auf vertraute Situationen Stellung beziehen. In der dritten Phase werden diese Einsichten der anderen Seite vermittelt. Ziel ist es, die Position des anderen besser zu verstehen, also Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede zu erkennen. Auch die Werte, die das Unternehmen etwa in seinen

Leitlinien darstellt, werden hier über die Interpretation der konkreten Szenen vermittelt.

In der vierten Phase wird geklärt, woran noch gearbeitet werden muss und welche Schritte die nächsten sind.

### **Integration: Worauf es ankommt**

Jugendlichen etwas zu predigen oder gar vorzuschreiben, funktioniert nur selten. Der Werte-Workshop hingegen vermittelt den Auszubildenden nicht nur die Wertewelt der Unternehmensgemeinschaft:

- Der WWS behandelt die Auszubildenden mit Respekt und sorgt dafür, dass sich diejenigen kennen und schätzen lernen, die täglich miteinander zu tun haben.

- Es geht um ein gleichberechtigtes Kennenlernen und nicht um einseitiges Fordern von abstrakten Begrifflichkeiten.

- Der WWS sorgt für konkrete Orientierung, wenn es um Verhalten in Situationen des betrieblichen Alltags geht.

- Der WWS geht systematisch und strukturiert vor. Die wichtigen Wertedimensionen werden präventiv angesprochen.

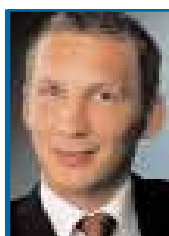
- Der WWS wählt einen multimedialen und sehr anschaulichen Ansatz.

Eine gelungene Integration von Auszubildenden verringert nicht nur Reibungsverluste. Zahlreiche Studien belegen, dass gesteigerte Zufriedenheit und erhöhtes Commitment, hierin unterscheiden sich Auszubildende nicht von anderen Mitarbeitern, sich positiv auf die Produktivität auswirken.



#### **Autor**

**Uwe Döring-Katerkamp,**  
Mitglied des Vorstands,  
Institut für angewandtes  
Wissen e.V. (iaw-Köln),  
doering@iaw-koeln.de



#### **Autor**

**Diemo Eisele,**  
Mitarbeiter des Instituts  
für angewandtes Wissen  
e.V. (iaw-Köln),  
eisele@iaw.koeln.de