



Foto: stockfour/Stock/Getty Images Plus via Getty Images

Mitgestaltung motiviert

In der aktuellen Generation von Auszubildenden ist der Wunsch nach Mitgestaltung groß. Das müssen Ausbildungsbetriebe berücksichtigen, um den Berufsnachwuchs motiviert zu halten und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Die aktuellen Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger standen von Anfang an im Mittelpunkt der Familie, sie wurden stets motiviert und gelobt. An Familienentscheidungen waren sie früh beteiligt, sodass sie auch im Arbeitsalltag gleichberechtigt dazugehören möchten. Daher wünschen sie sich den Ausbildungsbetrieb als „zweite Familie“ mit vergleichbaren Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Dürfen Auszubildende von Anfang an mitarbeiten, anstatt nur eng umrissene Aufgaben nach Vorgaben auszuführen, fühlen sie sich entsprechend ernst genommen. Bleibt das Bedürfnis nach Mitgestaltung allerdings unerfüllt, reagieren Auszubildende schnell mit schwindendem Engagement und nachlassender persönlicher Bindung an den Ausbildungsbetrieb.

Neuer Blickwinkel

Ebenso nachvollziehbar ist es allerdings auch, dass Ausbildungsverantwortliche häufig Vorbehalte gegenüber einer frühen und vielfältigen Mitgestaltung haben: „Die Azubis sind vielfach noch ziemlich kindlich

und unreif“, „Auszubildende sind zu idealistisch und in ihrem Denken reichlich realitätsfern“ oder „Azubis haben einfach noch nicht das erforderliche Fachwissen“. Bedenken wie diese treffen zwar in vielen Fällen

Die Autorinnen



Ingrid Ute Ehlers



Regina Schäfer

Beide: Expertinnen für Kommunikation im Beruf, Frankfurt am Main
Beraterinnen, Trainerinnen, Dozentinnen, Buchautorinnen
office@vitamin-k-plus.de, www.vitamin-k-plus.de

Tabelle 1: Wie Ausbildungsbetriebe vom Azubi-Blick profitieren können

Was Ausbildungsverantwortliche vordergründig wahrnehmen	Warum Auszubildende mitgestalten können
Auszubildende haben noch keine ausreichende Berufserfahrung.	Auszubildende haben einen unverstellten Blick auf den Ausbildungsalltag.
Auszubildende kennen Betriebsabläufe noch nicht in- und auswendig.	Auszubildende sind (noch) nicht betriebsblind.
Auszubildende verfügen noch nicht über ein breites Fachwissen.	Auszubildende bringen Kompetenzen aus anderen Bereichen mit.
Auszubildende sind internetsüchtig.	Auszubildende kennen und nutzen die neuesten digitalen Trends und Entwicklungen.
Auszubildende sind zu idealistisch und realitätsfern.	Auszubildende stellen Bestehendes in Frage und können ungewöhnliche Lösungsansätze anstoßen.
Auszubildende verzetteln sich, weil sie die Prioritäten falsch setzen.	Auszubildende lenken den Blick auf neue Prioritäten und bringen den Meinungsaustausch in Gang.
Auszubildende überschätzen sich in Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit.	Auszubildende trauen sich etwas zu.
Auszubildende erscheinen vielfach unselbstständig.	Auszubildende lieben die Arbeit im Team.

zu, allerdings sollten sich Auszubildende auch vor Augen führen, welche Vorteile eine frühe Beteiligung von Auszubildenden bietet. Dies gelingt, indem typische Eigenschaften und Verhaltensweisen der Auszubildenden unter einem neuen Blickwinkel betrachtet werden. Die vermeintlichen Defizite, die Ausbildungsverantwortliche benennen, lassen sich auch anders interpretieren: Was zunächst nachteilig erscheint, bietet in puncto Innovationspotenzial durchaus Vorteile, wie Tabelle 1 veranschaulicht.

Projekte anbieten

Ein vergleichsweise niederschwelliger Ansatz zur Mitgestaltung besteht darin, die Auszubildenden rasch an bestehenden Azubi-Projekten zu beteiligen oder auch neue Azubi-Projekte ins Leben zu rufen: So können Auszubildende eigene Ideen einbringen und produktiv mitarbeiten, ohne überfordert zu sein oder unwissentlich großen Schaden anzurichten. Außerdem arbeiten sie bei diesen Projekten mit Gleichaltrigen zusammen, was ihrer Neigung zur Teamarbeit entgegenkommt.

Nicht nur bei der Betreuung der Unternehmenswebsite oder beim Content für die Social-Media-Kanäle können sie aufgrund ihrer digitalen Lebenswirklichkeit ihren Beitrag leisten, sondern auch bei der Internetrecherche beispielsweise zu Herstellern, Produkten oder Produktionsabläufen. Mit Sicherheit bringen Auszubildende auch bei der internen Kommunikation neue Ansätze ein, beispielsweise bei Mitarbeiterbefragungen.

Schließlich gibt es auch immer wieder azubitaugliche Sonderprojekte, bei denen es auf Organisation und Teamwork ankommt, wie Betriebsfeiern, Charity-Events, Messebeteiligungen oder Tage der offenen Tür.

Beteiligung fördern

Dabei ist es förderlich, den Auszubildenden immer wieder zu signalisieren, dass ihre Mitwirkung und ihre Verbesserungsvorschläge gefragt sind. Dies gilt gerade auch für Vorgehensweisen im Unternehmen, bei denen dringender Optimierungsbedarf besteht, deren Verbesserung allerdings aus Zeitmangel bisher nicht in Angriff genommen wurde: So befinden sich beispielsweise Werkzeuge und Werkstoffe an einem strategisch ungünstigen Platz, was zu unnötigen Wegen führt und damit ineffizient ist. Oder Unterlagen und Formulare werden immer wieder an unterschiedlichen Orten abgelegt, weil es keinen festen Platz für sie gibt, sodass ständig nach ihnen gesucht werden muss. Oder betriebliche Vorschriften und Arbeitsanleitungen sind missverständlich formuliert und werden dann nicht korrekt befolgt.

Tabelle 2: Fairer Umgang mit Azubi-Vorschlägen

Statt Blockade Würdigung des Vorschlags
„Dafür haben wir jetzt keine Zeit.“	„Klingt interessant, doch momentan habe ich alle Hände voll zu tun mit der Anpassung unserer Produktkalkulation. Sprechen Sie mich bitte in zwei Wochen noch einmal darauf an.“
„Diese Idee hat Frau Klug vor einem Jahr schon einmal erfolglos durchzusetzen versucht.“	„Diese Idee hat Frau Klug zwar vor einem Jahr schon einmal erfolglos durchzusetzen versucht. Aber die Zeiten ändern sich. Auf zur zweiten Runde!“
„Sie sind vielleicht naiv. Als ob das so einfach wäre ...“	„Okay, ganz so einfach wird es wohl nicht werden, aber es lohnt sich, das einmal genauer zu beleuchten...“
„Daran habe ich auch schon mal gedacht, aber der Aufwand lohnt sich nicht.“	„Es wäre toll, wenn sich das so realisieren ließe. Dafür muss man aber alles genau durchrechnen. Lassen Sie sich von Herrn Reich bitte die genauen Zahlen geben, dann schauen wir uns gemeinsam das Ganze noch einmal an.“

Um hier den Auszubildenden Mitgestaltungsoptionen zu eröffnen, können sie zunächst mit Recherchen zur Fehleranalyse beauftragt werden. Daraus sollen die Auszubildenden im Anschluss Verbesserungsvorschläge ableiten. Dies kann – je nach Umfang – auch als Gruppenprojekt für mehrere Azubis organisiert werden. Gemeinsam mit den Auszubildenden lässt sich im Anschluss der Nutzen von Verbesserungsvorschlägen differenziert betrachten. Diese Herangehensweise kann auch die Grundlage eines Feedbackgesprächs sein oder als „roter Faden“ bei der Diskussion innerhalb des Teams dienen.

Vorschläge würdigen

Damit das geschilderte Vorgehen brauchbare Ergebnisse hervorbringt, ist es erforderlich, den Auszubildenden zu vermitteln, was eine spontane Idee von einem ernst zu nehmenden Verbesserungsvorschlag unterscheidet. Schließlich sollen die Auszubildenden während der Entwicklung von Vorschlägen die nachfolgenden Merkmale berücksichtigen:

- Die Idee besitzt einen nachvollziehbaren Nutzen und wird nicht nur um ihrer selbst willen vorgebracht.
- Der Verbesserungsvorschlag bewegt sich innerhalb des Aktionsradius der Abteilung.
- Die Lösung zur Verbesserung eines gegenwärtigen Zustandes ist präzise und konkret formuliert.

Um die Verbesserungsvorschläge von Auszubildenden angemessen zu würdigen, ist es empfehlenswert, nicht vorschnell aus dem Bauch heraus einen Vorschlag zu bewerten. Sonst besteht die Gefahr, dass neue, vielleicht auch ungewöhnliche Ansätze und Herangehensweisen mit vordergründigen Argumenten abgelehnt werden. Spontan

geäußerte „Killer-Argumente“ wirken außerdem äußerst demotivierend auf die Auszubildenden. Wie Ausbildungsverantwortliche fair auf Vorschläge der Auszubildenden reagieren können, zeigt Tabelle 2.

Alternativ können Verbesserungsvorschläge von Auszubildenden mit den klassischen Werkzeugen der Positionsbestimmung und der Entscheidungsfindung bearbeitet werden. Dies bietet die folgenden Vorteile:

- Die Beurteilung ist ausgewogener, weil sich daraus sachliche Argumente für oder gegen die entsprechenden Verbesserungen ergeben. Diese erleichtern die anschließende Kommunikation mit den Auszubildenden und mit anderen Beteiligten.
- Chancen für Verbesserungen werden besser genutzt.

Win-win-Situation

Wenn Unternehmen Auszubildende in unterschiedlichen Ausprägungen mitgestalten lassen, wenn Auszubildende aufgefordert werden mitzudenken und wenn ihre Verbesserungsvorschläge willkommen sind, dann profitiert der Ausbildungsbetrieb gleich mehrfach. Auf der Unternehmensseite bringt die Mitwirkung der Auszubildenden an Verbesserungen und Neuerungen ökonomische, soziale und imagebezogene Vorteile.

Auszubildende wiederum können Zusammenhänge besser verstehen und so ihr Leistungsniveau steigern, was ihre Motivation verstärkt. Darüber hinaus werden sie als engagierte Kolleginnen und Kollegen wahrgenommen und erleben dadurch „Gleichberechtigung“ im Team. So verbessern Auszubildende ihre beruflichen Aussichten und erfahren hohe Akzeptanz bei Vorgesetzten. ■