

Fehlende familiäre Vorbilder bei Berufseinsteigern und Berufseinsteigerinnen. Eine Analyse zur Adaption von Onboardingmaßnahmen.

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Elisabeth Spiller

Matrikelnummer: 1510683040

Begutachterin: Mag. (FH) Mag. Astrid Russ

Wien, 17. Mai 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

17.05.2017

Unterschrift

Zusammenfassung

Der Übergang von Schule in das Berufsleben erfordert von den Jugendlichen sich einer veränderten sozialen Situation anzupassen. Diese Arbeit untersucht, welche fördernden bzw. hemmenden Faktoren für Lehrlinge beim Berufseinstieg bestehen, welche Onboardingmaßnahmen es gibt und inwiefern durch diese Onboardingmaßnahmen Commitment, Arbeitszufriedenheit sowie Motivation erzeugt werden können. Weiters wird die Gruppe der Lehrlinge auch unter Berücksichtigung von Lehrlingen ohne familiäre Vorbilder untersucht, um zu hinterfragen inwiefern es zwischen Lehrlingen mit und ohne familiäre Vorbilder, Unterschiede bezüglich der beschriebenen Faktoren und damit auch den daraus abzuleitenden Maßnahmen gibt. Die Untersuchung fand durch eine quantitative Datenerhebung unter Lehrlingen, sowie mittels qualitativer Interviews statt. Die Auswertung der Untersuchung zeigt, dass Aufmerksamkeit, Ansehen, abwechslungsreiche bzw. herausfordernde Tätigkeiten, gute Beziehungen zu Vorgesetzten bzw. Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen, Leistungserfolg sowie neue Aufgabengebiete als Motivatoren gewertet werden. Die Experten und die Expertin ergänzten noch die Faktoren selbständiges Arbeiten bzw. Übernahme von Verantwortung, Lohn, Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie neue bzw. erweiterte Aufgabengebiete. Innerhalb der Befragungsgruppe der Lehrlinge, welche keinem Elternteil berufliche Vorbildfunktion zugeordnet hatten, wurden die Beziehungen zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen im Gegensatz dazu mehrheitlich als Hygienefaktor und nicht als Motivator gesehen. Die außerhalb der eigentlichen Arbeit liegenden Hygienefaktoren, deren Existenz als Voraussetzung empfunden wird und die somit nicht zu Zufriedenheit führen, deren Nicht-Existenz jedoch Unzufriedenheit erzeugt, werden in der Zwei-Faktoren-Theorie von den Motivatoren unterschieden, die Zufriedenheit aus der eigentlichen Arbeit generieren, deren Nicht-Existenz jedoch nicht demotivierend wahrgenommen wird.

Schlüsselbegriffe: Lehrlinge, Berufseinstieg, Vorbilder, Onboarding

Abstract

During the transition from school to work young professionals need to adapt to a changed social situation. This paper analyses the promoting and repressive factors when young professionals enter employment. Additionally the existing onboarding methods and how they can create commitment, job satisfaction and motivation are evaluated. An investigation of apprentices without familial role-models is included. Aim of this consideration is to study if there are any differences for apprentices whose parents haven't practiced as successful employees. The study was carried out in two parts. The first part was conducted as a quantitative data collection among apprentices. The second part was implemented via qualitative interviews. On the basis of the data collection among the apprentices attention, prestige, challenging and varied tasks, good relations with colleagues and management and a successful performance have been evaluated as motivators. The experts added topics like independent working, assuming responsibility, salary, development opportunities and larger scopes of action. The majority of apprentices without familial role-models perceived good relations with colleagues and management as an essential precondition instead of a motivator. Due to the two-factor-theory essential preconditions do not generate satisfaction, but non-existence leads to discontent. In contrast to this the existence of motivating factors leads to satisfaction but lack of motivators is not perceived negative.

Keywords: apprenticeship, career start, role-models, onboarding

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
1.1	Problemstellung.....	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
1.3	Forschungsfragen	5
2	Theoretischer Hintergrund	7
2.1	Lehrlinge und Lehrlingsausbildung	7
2.1.1	Einführende Bemerkungen zur Lehrlingsausbildung in Österreich	7
2.1.2	Begriffsdefinition	8
2.1.3	Zahlen und Fakten	8
2.2	Soziale Herkunft.....	11
2.2.1	Einführende Bemerkungen und Definition von Sozialisation	11
2.2.2	Soziale Schichten und Chancengleichheit.....	12
2.2.3	Herkunft und Karriere.....	12
2.2.4	Klassenbildung in Österreich.....	15
2.2.5	Vorbilder	15
2.3	Motivation und Arbeitszufriedenheit.....	17
2.3.1	Einführende Bemerkungen zu Motivation und Arbeitszufriedenheit in Bezug zur Lehre	17
2.3.2	Motivation	18
2.3.3	Motivationstheorien.....	20
2.3.4	Arbeitszufriedenheit	26
2.3.5	Theorien der Arbeitszufriedenheit	27
2.3.6	Die Zwei-Faktoren-Theorie.....	27
2.3.7	Das Job Characteristics Model.....	30
2.3.8	Commitment	31
2.4	Onboarding	34

2.4.1	Einführende Bemerkungen zu Onboarding in Zusammenhang mit der Lehre	34
2.4.2	Definition Onboarding	34
2.4.3	Onboardinginstrumente und -maßnahmen.....	35
3	Empirischer Teil	40
3.1	Quantitative Untersuchung	40
3.1.1	Hypothesen.....	40
3.1.2	Material/Instrumente	43
3.1.3	Stichprobe und Untersuchung.....	43
3.1.4	Durchführung	44
3.2	Qualitative Untersuchung	44
3.2.1	Fragestellung der qualitativen Untersuchung	44
3.2.2	Material/Instrumente	45
3.2.3	Stichprobe und Untersuchung.....	45
3.2.4	Durchführung	46
4	Ergebnisse.....	47
4.1.1	Quantitative Ergebnisse	47
4.1.2	Hypothesenprüfung.....	62
4.1.3	Qualitative Ergebnisse	68
5	Beantwortung der Forschungsfrage.....	80
6	Implikationen und Ausblick	89
6.1	Implikationen	89
6.2	Limitierungen.....	90
6.3	Fazit und Ausblick	91
	Literaturverzeichnis	93
	Abbildungsverzeichnis	106
	Tabellenverzeichnis	108
	Anhang	

1 Einleitung

Jugendliche sind in der Arbeitsmarktpolitik intensiver zu berücksichtigen, da sie von konjunkturellen Schwankungen besonders betroffen sind und sich auch in einer Schwellen- oder Übergangssituation bezüglich ihrer Berufsbiographie befinden (Bachinger, Dorr, Heckl, 2015, S. 7). Das österreichische Bildungswesen ist stark berufsorientiert, 44 Prozent der 15 – 19-jährigen absolvieren eine Lehre bzw. Berufsschule. Der OECD-Durchschnitt ist mit 25 Prozent deutlich niedriger (Horaczek, 2016, S. 18). Die Arbeitslosenquote Jugendlicher betrug per März 2017 in Österreich 10,60% (AMS, S. 1). Der Übergang zwischen Schule und Beruf erfordert von Jugendlichen sich einer veränderten sozialen Situation anzupassen (Nägele & Neuenschwander, 2015, S.49). Um die Unsicherheit beim Übergang zu überwinden, bedarf es einer raschen Adaption des Verhaltens (Nägele & Neuenschwander, 2016, S. 2). Im Rahmen eines Artikels bezüglich der Relevanz des ersten Eindrucks neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Unternehmen, beschreibt Kareen M. Muros (2011, S. 8) wie die ersten Tage neuen Personals ablaufen und welche Herausforderungen sich hierbei stellen können. Sie zeigt unter anderem auf, dass eine Vielzahl von Berufseinsteigern bzw. -einsteigerinnen nicht antizipieren können, welches Verhalten ein Arbeitgeber bzw. eine Arbeitgeberin von ihnen erwartet, da in ihrem persönlichen Umfeld keine guten Vorbilder vorhanden sind. Verhaltensweisen bezüglich Umgang mit dem bzw. der Vorgesetzten, Abwesenheiten oder die intrinsische Motivation ein erfolgreicher Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin zu sein, können laut Muros (2011, S. 8) weniger gut ausgeprägt sein, wenn junge Berufseinsteiger- bzw. einsteigerinnen noch nie in Kontakt mit motivierten Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen gekommen sind.

1.1 Problemstellung

Jugendarbeitslosigkeit ist ein wichtiges Problem, welches unsere Wirtschaft zu bewältigen hat. Sie ist vermutlich ein Resultat aus der steigenden Komplexität des Wirtschaftssystems sowie den steigenden Anforderungen an Wissen und Kompetenzen, welche von jungen Menschen am Arbeitsmarkt verlangt werden (Pastore, 2014, S. 7). Gleichzeitig führt der demografische Wandel in den nächsten Jahren zu einem Fachkräftemangel und der Überfluss an ausbildungswilligen Jugendlichen ist einem Lehrlingsmangel gewichen (Groll, 2016, S. 60). Allgemein fühlen sich Berufseinsteiger und -einsteigerinnen wie Fremde in einer fremden Welt, die lernen müssen welches Verhalten von ihnen erwartet wird, damit sie als akzeptierte und effektive Mitarbeiter

angesehen werden. Dazu ist es notwendig, dass Sie nicht nur die technischen Erfordernisse ihres Jobs kennen, sondern auch reflektieren welches soziale Verhalten bzw. welche Einstellung von ihnen erwartet wird (Saks & Gruman, 2012, S. 27). Berufseinsteigerinnen und -einsteiger stehen der besonderen Herausforderung gegenüber, dass sie nicht auf ihre eigene Berufserfahrung zurückgreifen können, um sich an die neue Situation anzupassen. Die Verantwortung liegt zwar nicht allein bei den Berufseinsteigern bzw. bei den Berufseinsteigerinnen, hängt aber stark vom Willen und der Fähigkeit ab, sich schnell anzupassen. Wenn das notwendige Wissen bzw. die relevanten Kompetenzen für den Einstieg in die Arbeitswelt im Rahmen der schulischen Ausbildung nicht ausreichend vermittelt werden konnten, hängt diese Vorbereitung großteils vom familiären Umfeld ab. Dabei scheinen Bildungsniveau, das Einkommen, der Beschäftigungsstatus und die sozialen Verhältnisse der Eltern gute Prädiktoren zu sein (Pastore, 2014, S. 32f.). Die Sozialisation und das Lernen im Rahmen einer Ausbildung geschehen unter realen Bedingungen und stellen daher einen Prozess des sozialen Lernens am Modell, also zum Beispiel an Rollenvorbildern oder in Gruppen, dar (Nägele & Neuenschwander, 2016, S. 2). Während fachliche und berufspraktische Kompetenzen im Verlauf der Lehre erlernt werden können, ist ein gutes Arbeits- und Lernverhalten eine wichtige Basis für einen gelingenden Lernprozess und für die Integration in das Unternehmen. Voraussetzung sind Grundtugenden wie Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit und Sorgfalt. Wurden diese Tugenden nicht schon vor der Lehre erworben bzw. werden die nötigen Umgangsformen nicht mitgebracht, wird eine Einfügung im betrieblichen Umfeld nur schwer bewältigt (Stadler & Stickler, 2009, S. 13f.). Ein Unternehmen kann die Anpassung jedoch durch Onboardingmaßnahmen unterstützen (Klein & Polin, 2012; zitiert in Nägele & Neuenschwander, 2016, S. 2).

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es nach Möglichkeiten für die Optimierung des Übergangs von der Schule in den Beruf bzw. die Einführung von Jugendlichen in den Beruf zu suchen, wobei der Schwerpunkt auf Jugendlichen ohne familiäre Vorbilder liegt.

In dieser Arbeit wird auf Basis oben angeführter Untersuchungen über den Zusammenhang von Elternhaus und Bildungsabbrüchen bzw. Jugendarbeitslosigkeit untersucht, ob Berufseinsteiger bzw. -einsteigerinnen aufgrund mangelnder familiärer Vorbilder durch andere Anreize (Motivatoren bzw. Hygienefaktoren) hinsichtlich der Arbeitsmotivation bzw. Arbeitszufriedenheit, beeinflusst werden können. Auf Basis der Zwei-Faktoren-Theorie soll ein Motivprofil erstellt werden, aus dem sich praktische

Implikationen für Onboardingmaßnahmen von Lehrlingen ableiten lassen. Durch Kenntnis der Wirksamkeit unterschiedlicher Anreize soll der richtige Einsatz der zur Verfügung stehenden Hygienefaktoren bzw. Motivatoren, zu einer höheren Arbeitsmotivation bzw. Arbeitszufriedenheit beitragen. Weiters soll festgestellt werden, ob sich das Profil empfundener Motivatoren bzw. Hygienefaktoren von Berufseinsteigern bzw. Berufseinsteigerinnen ohne familiäre Vorbilder, von den wahrgenommenen Anreizen der Berufseinsteiger bzw. Berufseinsteigerinnen mit familiären Vorbildern unterscheidet.

Die Untersuchung wird zuerst mit Hilfe eines an Lehrlinge gerichteten Fragebogens durchgeführt. Die Auswertung dieser Befragungsergebnisse zeigt, in Kombination mit Literaturlauswertungen, Implikationen für Onboardingmaßnahmen auf. Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse auch im Gespräch mit Lehrlingsmanagern bzw. Lehrlingsmanagerinnen verglichen.

Die Arbeit ist daher wie folgt aufgebaut:

Sie zeigt zunächst eine Übersicht zu den Themenblöcken Lehre, Soziale Herkunft, Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie Onboarding. In weiterer Folge werden die gewählten Forschungsmethoden dargelegt und die Forschungsergebnisse der quantitativen und qualitativen Untersuchung dargestellt. Das darauffolgende Kapitel widmet sich der Beantwortung der Forschungsfragen auf Basis der Untersuchungsergebnisse. Abschließend wird analysiert welche Implikationen sich in Kombination mit der Literaturrecherche ergeben bzw. welchen Limitierungen diese Arbeit unterliegt.

1.3 Forschungsfragen

Verschiedene Forschungsfragen liegen der geplanten Arbeit zugrunde. Zunächst wird der subjektive Standpunkt der Jugendlichen hinterfragt bzw. welche hemmenden oder fördernden Faktoren für Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen mit fehlenden familiären Vorbildern im Rahmen des Berufseinstiegs bestehen.

Forschungsfrage 1: Welche hemmenden und fördernden Faktoren bezüglich einer erfolgreichen Integration in einem Unternehmen bestehen bei Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen ohne familiäre Vorbilder?

Mit den Ergebnissen dieser Befragung werden einerseits Implikationen für Onboardingmaßnahmen aus der Literatur sowie aus Sicht von Lehrlingsmanagern bzw. Lehrlingsmanagerinnen gezogen werden. Weiters soll hinterfragt werden, welche Onboardingmaßnahmen einen positiven Einfluss auf das organisationsbezogene Commitment, die Arbeitszufriedenheit und die intrinsische Motivation haben.

Forschungsfrage 2: Welche speziellen Möglichkeiten an Onboardingmaßnahmen gibt es für Berufseinsteiger bzw. -einsteigerinnen ohne familiäre Vorbilder?

Es wird die Annahme getroffen, dass durch die positive Bewertung ausgewählter Onboardingmaßnahmen bei Berufseinsteigern bzw. Berufseinsteigerinnen ohne familiäre Vorbilder, kein Unterschied mehr zur Arbeitszufriedenheit von Berufseinsteigern bzw. Berufseinsteigerinnen mit familiären Vorbildern besteht. Die Annahme wird anhand der Informationen aus den Interviews mit Lehrlingsmanagern bzw. der Lehrlingsmanagerin untersucht.

Forschungsfrage 3: Welchen Zusammenhang zwischen den Onboardingmaßnahmen und organisationsbezogenem Commitment bzw. Arbeitszufriedenheit gibt es?

Mit dieser Forschungsfrage wird der Zusammenhang zwischen organisationsbezogenem Commitment bzw. Arbeitszufriedenheit und möglichen Onboardingmaßnahmen untersucht. Für die dritte Forschungsfrage werden ebenfalls die Befragungsergebnisse aus Sicht der Lehrlinge sowie aus Sicht der Lehrlingsmanager bzw. -managerin verglichen.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Lehrlinge und Lehrlingsausbildung

2.1.1 Einführende Bemerkungen zur Lehrlingsausbildung in Österreich

Die Lehre ist in Österreich seit jeher eine wesentliche Schiene der beruflichen Erstausbildung. Das duale Ausbildungssystem wird aus der Kombination von fachlich-praktischer Ausbildung im Lehrbetrieb und fachtheoretischem Unterricht in der Berufsschule gebildet. Rund 40 Prozent der Jugendlichen entscheiden sich nach der Pflichtschule für eine Lehre. Fachkräfte, welche eine Lehre absolviert haben, bilden die Basis für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft (Krebs, 2008, S. 33). Aufgrund des demografischen Wandels wird in den nächsten Jahren jedoch ein Fachkräftemangel erwartet. Weiters entscheiden sich viele Jugendliche für eine weiterführende Ausbildung anstelle der dualen Ausbildung (Stückler, 2016, S. 60). Dabei nimmt die Lehrlingsausbildung eine wichtige Rolle für die Entwicklung einer erfolgreichen beruflichen Karriere bzw. einer möglichen späteren beruflichen Selbständigkeit ein. Sie unterscheidet sich von der rein schulischen Ausbildung durch starke betriebliche Anbindung (Ebner, Frank, Korunka & Lueger, 2008, S. 36). Gemäß Arbeitsklima Index (2012/2013) sind die befragten Lehrlinge mit der beruflichen Tätigkeit insgesamt sehr zufrieden (40 %) oder zufrieden (52 %).

Bei Untersuchungen zur Unterstützung der arbeitsmarktpolitischen Zielgruppe „NEET“ (not in employment, education or training), wird in der internationalen Literatur Österreich aufgrund der relativ niedrigen Jugendarbeitslosigkeitsraten und NEET-Raten vermehrt als positives Beispiel diskutiert. Erklärt wird dieser Umstand mit dem stark ausgeprägten dualen Berufsausbildungssystem (Bacher et al., 2014, S. 64). Walther & Pohl (2005, S. 134; zitiert in Bacher et al., 2014, S. 64) weisen jedoch gleichzeitig darauf hin, dass der Zugang zur dualen Berufsausbildung für junge Migrantinnen und Migranten in Österreich erschwert ist. Grundsätzlich gibt es in fast allen Ländern der Europäischen Union eine Form der dualen Ausbildung, die meist im handwerklichen Bereich verwurzelt ist. Die unterschiedlichen Organisationsvarianten und Ausprägungen in den einzelnen Ländern erschweren allerdings einen direkten Vergleich. Bezugnehmend auf die Anzahl der Jugendlichen, die eine Lehrausbildung beginnen, bleiben nur wenige Länder übrig, die diesbezüglich Ähnlichkeiten mit Österreich aufweisen. In den meisten europäischen Nationen ist der Stellenwert der Allgemeinbildung im Verhältnis zur beruflichen Bildung höher und berufliche Ausbildung findet meist in vollschulischen Lehrgängen statt. Im

europäischen Vergleich weisen Deutschland und die Schweiz die stärksten Gemeinsamkeiten mit Österreich auf (Ebner et al., 2008, S. 45f.).

2.1.2 Begriffsdefinition

Die Absolvierung einer Lehre ist grundsätzlich allen Jugendlichen möglich, die neun Pflichtschuljahre abgeschlossen haben. Nach Absolvierung der Lehre haben die Jugendlichen eine vollständige Berufsausbildung erworben (Bildungsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2014, S. 5). Die österreichische Lehrlingsausbildung findet im Rahmen eines dualen Ausbildungssystems sowohl im Lehrbetrieb, als auch in einer Berufsschule statt. Daraus entsteht eine Beteiligung von zwei unterschiedlichen Ausbildungsträgern. 80 Prozent der Ausbildungszeit findet im Betrieb statt, 20 Prozent in der Berufsschule. Die Berufsschule gilt als Pflichtschule, diese Pflicht entsteht mit dem Eintritt in eine Lehrausbildung. Im Rahmen der Ausbildung in der Berufsschule werden neben berufsspezifischem Unterricht auch allgemeinbildende Fächer unterrichtet. Die Ausbildungszeit im Betrieb unterliegt einer gewissen Standardisierung durch das einheitliche Schema der Ausbildungsvorschriften und aus den einheitlichen Vorschriften zur Ausbilder- bzw. Ausbilderinnenprüfung (Ebner et al., 2008, S. 37). Nach Absolvierung der Lehrlingsausbildung muss kein Beschäftigungsverhältnis zwischen Lehrling und Ausbildungsbetrieb zustande kommen (Bildungsministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2014, S. 6).

2.1.3 Zahlen und Fakten

Nach Beendigung der Pflichtschule erlernen rund 40 Prozent der Jugendlichen in Österreich einen Lehrberuf. 2017 ist die Zahl der Lehrlinge im ersten Lehrjahr erstmals seit 2008 wieder gestiegen. Mit Stichtag 31. März 2017 gab es 28.038 Lehrlinge im ersten Lehrjahr. Im Vergleich mit dem Vorjahr bedeutet das einen Anstieg von 1,9 Prozent (derstandard.at, 08.05.2017). Mit Stand Sommer 2014 gab es in Österreich 199 gewerbliche und 15 land- und forstwirtschaftliche Lehrberufe. Abhängig vom gewählten Lehrberuf beträgt die Lehrzeit zwischen zwei und vier Jahren (Bildungsministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2014, S. 4ff). Die stärkste Ausbildungssparte ist Gewerbe und Handwerk, gefolgt von Handel, Industrie sowie der Sparte Tourismus- und Freizeitwirtschaft. Die Arbeitslosenquote von Lehrabsolventen bzw. –absolventinnen lag 2013 bei 4,2 % und somit unter dem Durchschnittswert der als arbeitssuchend erfassten Personen. 50 % der weiblichen Lehrlinge und rund 35 % der männlichen Lehrlinge werden in den jeweils drei häufigsten Lehrberufen ausgebildet. Bei Mädchen sind diese Lehrberufe Einzelhandel, Bürokauffrau sowie Friseurin und Perückenmacherin. Bei Burschen sind diese Lehrberufe Metalltechnik, Elektrotechnik

sowie Kraftfahrzeugtechnik (Bildungsministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2014, S. 35ff.).

Damit ein Betrieb Lehrlinge ausbilden darf, müssen rechtliche und betriebliche Voraussetzungen eingehalten werden. Aus rechtlicher Sicht muss ein Betrieb nach der Gewerbeordnung berechtigt sein, die Tätigkeiten, in denen der Lehrling ausgebildet werden soll, durchzuführen. Aus betrieblicher Sicht muss das Unternehmen so eingerichtet sein, dass dem Lehrling alle im Berufsbild enthaltenen Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt werden können. Für Betriebe, die diese Kenntnisse und Fertigkeiten nicht im vollen Umfang vermitteln können, gibt es die Möglichkeit die Lehrlingsausbildung im Rahmen des Ausbildungsverbundes durchzuführen. Weiters muss im Betrieb eine ausreichende Anzahl von fachlich und pädagogisch geeigneten Ausbildern oder Ausbilderinnen zur Verfügung stehen (Bildungsministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2014, S. 10).

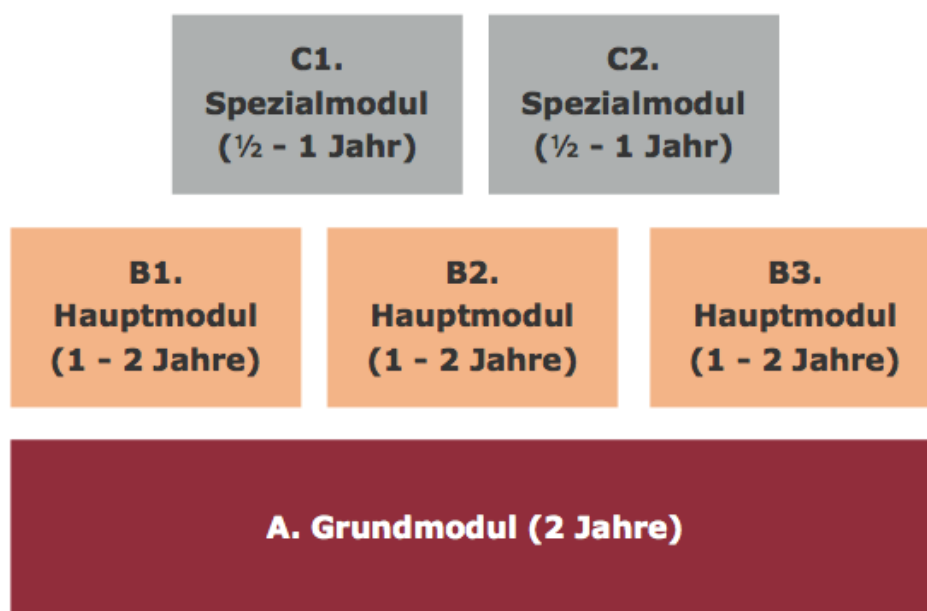
Die Kosten für die betriebliche Ausbildung werden zum größten Teil von den Betrieben getragen. Den schulischen Teil (Berufsschule) übernimmt die öffentliche Hand. Die Lehrlinge erhalten während der Lehrlingsausbildung eine Lehrlingsentschädigung. Diese Lehrlingsentschädigung steigt in jedem Lehrjahr an und beträgt im letzten Lehrjahr rund 80 Prozent des entsprechenden Fachkräftegehalts. Die Kosten der Ausbildung vermindern den Gewinn des Betriebes und damit auch die zu entrichtenden Steuern. Das führt dazu, dass auch der Staat indirekt einen Teil der betrieblichen Ausbildungskosten übernimmt. Weiters fallen für die ersten beiden Lehrjahre keine Beiträge für die Krankenversicherung an, obwohl die Lehrlinge voll versichert sind. Auch gibt es zahlreiche öffentliche Förderungen (Bildungsministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2014, S. 18f.).

In den Ausbildungsordnungen sind die aus den Anforderungen der Berufswelt abgeleiteten Fertigkeiten und Kenntnisse eines Lehrberufs festgelegt. Ziel ist es die Absolventen bzw. Absolventinnen dazu zu befähigen, nach Beendigung der Lehrlingsausbildung unmittelbar einen Beruf ausüben zu können (Bildungsministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2014, S. 24).

Seit Jänner 2006 besteht auch die Möglichkeit einer Modularisierung von Lehrberufen. Dabei gliedert sich die Ausbildung in 3 Module (siehe auch Abbildung 1). Das Grundmodul umfasst mindestens 2 Jahre und vermittelt jene Kenntnisse und Fertigkeiten, die für die Ausübung der grundlegenden Tätigkeiten des Modullehrberufes erforderlich sind. Das Hauptmodul erstreckt sich über mindestens ein Jahr und umfasst jene Kenntnisse und Fertigkeiten, die für die Ausübung der gewählten Fachrichtung

erforderliche sind (z.B. Lüftungstechnik im Modullehrberuf Installations- und Gebäudetechnik). Beide Module zusammen müssen mindestens 3 Jahre umfassen. Das Spezialmodul hat eine Dauer von einem halben oder einem ganzen Jahr und vermittelt Kenntnisse und Fertigkeiten für spezielle Dienstleistungen, Produkte bzw. deren Herstellung. Die verschiedenen Module können miteinander kombiniert werden. Das Grundmodul muss jeder Lehrling eines Modullehrberufs absolvieren, weiters muss er oder sie ein Hauptmodul wählen. Zusätzlich kann der Lehrling ein weiteres Hauptmodul oder ein bzw. mehrere Spezialmodule wählen. Die Gesamtlehrzeit von maximal vier Jahren darf jedoch nicht überschritten werden. Die Entscheidung über die Modulkombination muss bereits bei Beginn der Lehrzeit gewählt werden. Mit Hilfe dieser Gestaltungsmöglichkeit soll die Ausbildung flexibler gestaltet werden. Weiters können neue Ausbildungsinhalte leichter ergänzt werden und Lehrberufe somit leichter modernisiert bzw. angepasst werden (Bildungsministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2014, S. 27f.).

Abbildung 1: Modulstruktur



Quelle: Bildungsministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2014, S. 28)

Seit 2008 besteht in Österreich für alle Lehrlinge die Möglichkeit, die Berufsmatura parallel zur Lehre zu absolvieren. Die Berufsreifeprüfung besteht aus vier Teilprüfungen, wobei drei Teilprüfungen (Deutsch, Mathematik und Fremdsprache) bereits während der Lehre absolviert werden können. Die letzte Teilprüfung (Fachbereich) kann erst nach der Lehrabschlussprüfung und nach Vollendung des 19. Lebensjahres absolviert werden. Mindestens ein Teil muss jedenfalls während der Lehre abgelegt werden, die übrigen bis

spätestens fünf Jahre nach dem Lehrabschluss. Wird die Berufsmatura nach der Lehrlingsausbildung begonnen, ist diese nicht mehr kostenfrei (Bildungsministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2014, S. 29).

Für Jugendliche, die nicht in ein betriebliches Ausbildungsverhältnis vermittelt werden konnten, gibt es die Möglichkeit der überbetrieblichen Lehrausbildung (Bildungsministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2014, S. 31).

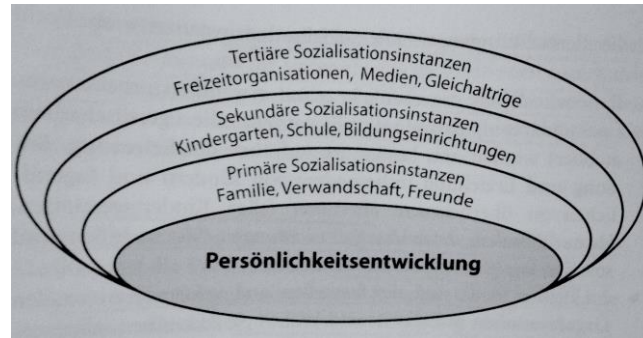
2.2 Soziale Herkunft

2.2.1 Einführende Bemerkungen und Definition von Sozialisation

Hurrelmann (2002, S. 7) bezeichnet Sozialisation als den Prozess der Entwicklung der Persönlichkeit in produktiver Auseinandersetzung mit den natürlichen Anlagen, insbesondere mit den körperlichen und psychischen Grundmerkmalen (innere Realität) und der sozialen und physikalischen Umwelt (äußere Realität). Es besteht die Annahme, dass der Mensch durch die Umwelt stark beeinflusst wird, sie aber zugleich durch eigene Aktivitäten mitgestaltet.

Die Sozialisationstheorie vereint mehrere verschiedene Theorien aus Psychologie und Soziologie. In Abbildung 2 sieht man 3 Gruppen von sozialen Systemen in ein Gesamtmodell einbezogen. Eine zentrale Instanz bilden die Primärgruppen und soziale Netzwerke, wie z.B. Familie, Verwandtschaft und Freundeskreis. Sekundäre Sozialisationsinstanzen haben die Aufgabe der Betreuung, Bildung und Erziehung insbesondere von Kindern und Jugendlichen. Auf der dritten, tertiären Sozialisationsinstanz, sind formelle und informelle soziale Organisationen in Freizeit- und Lebenswelt zu nennen. Die Einflussbereiche überschneiden sich jedoch und wirken nicht unabhängig voneinander, sondern üben starke wechselseitige Einflüsse aufeinander aus (Hurrelmann, 2002, S. 32ff.).

Abbildung 2: Die Struktur sozialisationsrelevanter Organisationen und Systeme



Quelle: Hurrelmann (2002, S. 34)

2.2.2 Soziale Schichten und Chancengleichheit

Chancengleichheit besteht laut Hradil (1999; zitiert in Hurrelmann, 2002, S. 224ff.) im Bildungswesen sobald allen, unabhängig von leistungsfremden Merkmalen, die gleiche Chance zur Leistungsentfaltung und Leistungsbestätigung eingeräumt wird. An diesen Kriterien gemessen ist Chancengleichheit in keinem hoch entwickelten Land gegeben. In Deutschland lassen sich die folgenden Tendenzen der Entwicklung der Chancenungleichheit im Bildungsbereich nach sozialer Herkunft, Geschlecht und ethnischer Zugehörigkeit trennen:

- Ungleichheit nach sozialer Herkunft blieb im Zeitraum 1950 – 2000 fast unverändert. Die Bildungsbeteiligung hat sich zwar erhöht, aber die Abstände zwischen den Schichten sind weitgehend erhalten geblieben.
- Ungleichheit nach dem Geschlecht hat sich seit 1950 schrittweise abgebaut.
- Ungleichheit nach ethnischer Zugehörigkeit ist noch hoch. Insgesamt hat sich das Schulabschlussniveau ausländischer Jugendlicher seit 1970 zwar erhöht, gleichzeitig hat sich aber das Bildungsniveau deutscher Schüler deutlich angehoben.

2.2.3 Herkunft und Karriere

Im Bildungswesen ist der Effekt der sozialen Reproduktion schon lange bekannt (Ebner et al., 2008, S. 133). Gemäß Eurostat (2003; zitiert in Ebner et al., 2008, S. 133) besteht ein enger Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft, dem erreichten Bildungsgrad und dem beruflichen Erfolg der Kinder. Dieses universelle Phänomen kann durch unterschiedliche institutionelle Gestaltungen, wie etwa das Bildungssystem, modifiziert aber nicht gänzlich beseitigt werden (Müller & Shavit, 1998; zitiert in Diewald & Schupp, 2004, S. 104). So ist Bildungserfolg zwar eine wesentliche Voraussetzung für den Berufserfolg, dieser ist jedoch wiederum stark von der sozialen Herkunft abhängig

(Shavit & Blossfeld, 1993; zitiert in Diewald & Schupp, 2004, S. 104). Kulturelles sowie soziales Kapital sind in verschiedenen theoretischen Ansätzen wichtige Mechanismen der Statusreproduktion (Diewald & Schupp, 2004, S. 106). In Anlehnung an Coleman (1988; zitiert in Diewald & Schupp, 2004, S. 106 f.) können drei wichtige Arten von Kapital für die Sozialisation unterschieden werden: Finanzkapital, das elterliche Humankapital, sowie Sozialkapital innerhalb der Familie. Die Ausprägung dieser Kapitalarten ist eng mit der Sozialstruktur und ihrer Entwicklung verknüpft, vor allem mit sozialer Ungleichheit in Form von sozialem Status, Klassenlagen sowie Differenzierungen von Lebens- und Familienformen (Diewald & Schupp, 2004, S. 108).

In einer empirischen Untersuchung an Handelsakademien, höheren Lehranstalten für wirtschaftliche Berufe und allgemeinbildenden Schulen in Niederösterreich und Wien (Troll, 2006) hat die Auswertung gezeigt, dass das höchste Interesse am Schulalltag der Kinder in jenen Familien besteht, wo beide Elternteile Akademiker sind. Das geringste Interesse bestand im Gegensatz dazu in den Familien in denen kein Elternteil maturiert hat. Im Hinblick auf die berufliche Stellung konnte man erkennen, dass vor allem Eltern, die der Berufsgruppe „Arbeiter“ angehörten für die Untersuchungsteilnehmer bzw. – teilnehmerinnen wenig Vorbildfunktion hatten. Hohe Vorbildfunktion wiesen hingegen Eltern der Berufsgruppen „Selbständige/r, Angestellte/r in leitender Funktion und Beamte/r“ auf. Der Freundeskreis der Befragten stellte einen weiteren starken Einflussfaktor dar. Weiters scheint die Beeinflussung durch die soziale Herkunft auf unbewusste Weise zu passieren, der Großteil der Befragten glaubte, die Ausbildungsentscheidung unbeeinflusst getroffen zu haben, wohingegen die Auswertungen zeigten, dass die Entscheidung für oder gegen ein Studium mit dem Ausbildungsgrad der Eltern korrelierte.

Im österreichischen Bildungsbericht 2015 (Bundesministerium für Bildung und Frauen und Bundesinstitut für Bildungsforschung, Innovationen & Entwicklung des österreichischen Schulwesens, S. 354) wird darauf hingewiesen, dass das Elternhaus einen starken Einfluss auf die Leistung der Kinder in der Schule hat. Die Bildung der Eltern hat den stärksten Einfluss darauf wie gut Kinder lernen. Auch bei der Frage nach Ursachen für einen frühen Bildungsabbruch wird - neben Migrationshintergrund und Geschlecht - häufig das Merkmal Bildung der Eltern genannt. Sind die Eltern arbeitslos liegt das Risiko eines vorzeitigen Bildungsabbruchs bei 205 % im Vergleich zu Kindern erwerbstätiger Eltern (Bundesministerium für Bildung und Frauen und Bundesinstitut für Bildungsforschung, Innovationen & Entwicklung des österreichischen Schulwesens, S. 196ff.).

Auch bei einer österreichischen Untersuchung über die Berufswahl von genderuntypischen Berufen hat sich gezeigt, dass jungen Menschen oft die beruflichen Vorbilder bzw. Rollenmodelle fehlen und diese dann oft in klassische Berufslaufbahnen umschwenken. Vor der Pubertät kommt den Eltern eine sehr wichtige Vorbildwirkung zu, danach steigt auch der Einfluss Gleichaltriger oder der besten Freunde (derstandard.at, 16.09.2016).

Auch in einer Studie von Wiese & Freud (2011, S. 218) wurde ein Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Arbeitsverhalten der Eltern und den eigenen Plänen für Arbeitsengagement nachgewiesen. In einer ibw-Lehrbetriebsbefragung von Schneeberger & Petanovitsch (2004; zitiert in Balutsch-Khosravi, 2010, S. 68ff.) wird gezeigt, dass das Auftreten und Verhalten von Jugendlichen von den befragten Lehrbetrieben als wichtigstes Kriterium für Bewerber bzw. Bewerberinnen gesehen wurde. Nach dem Benehmen und Umgangsformen wurden das Bewerbungsgespräch sowie eine absolvierte Schnupperlehre als sehr wichtig gewertet.

Bei einer Untersuchung zur Unterstützung der arbeitsmarktpolitischen Zielgruppe „NEET“ (not in employment, education or training), wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass NEET-Jugendliche häufiger aus Elternhäusern mit unsicheren oder schwierigen Erwerbsbiographien stammen. Jugendliche, die nie in einem NEET-Status waren, haben häufiger Eltern mit weiterführenden Bildungsabschlüssen, die in leitenden Funktionen tätig sind, Wohnungs- oder Hauseigentum besitzen und kaum Arbeitsloskeitsbiographien aufweisen (Bacher et al., 2014, S. 45).

Beim Jugendlichen die sich im Übergang in den Beruf befinden bewirkt die Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Erwerbsarbeit einschneidende Veränderungen bei Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensmustern (Hurrelmann, 2002, S. 234ff.):

- Veränderung von Handlungskompetenzen und Selbstdefinition.
- Abstimmung von Werten und Lebensansprüchen durch das „Betriebsklima“ (Heinz, 1991; zitiert in Hurrelmann, 2002, S. 235).
- Arbeitsbedingungen in Form von Möglichkeiten des Einsatzes der eigenen Fähigkeiten, Rhythmus der Arbeitstätigkeiten und ihr Abwechslungsgehalt, Tempo und Intensität der Arbeitsabläufe, soziale Bedingungen und interaktive Beziehungen, Prestigestatus und Beförderungsmöglichkeiten, Bezahlungsmodus und Gesamteinkommen. Die wichtigste Rolle, scheint hier der Grad, in dem Arbeit die kreativen eigenen Fähigkeiten und Beurteilungen herausfordert, zu spielen. Umgekehrt wirken sich familiärer Kontext, soziale und ökologische

Lebensbedingungen, Art und Qualität der schulischen Bildung und eigene biografische Konzeption auch darauf aus wie die Arbeitsbedingungen erfahren, erlebt und gestaltend verändert werden (Heinz, 1991; zitiert in Hurrelmann, 2002, S. 235f.).

Durch die stetig reduzierten Strukturvorgaben für Tätigkeiten wird eine verstärkte individuelle Sinnstiftung und Eigenmotivation für die Berufstätigkeit wichtiger. Strategien zur Selbstvermarktung, sowie die Entwicklung von Selbstkontrolle und Selbstdisziplin treten stärker in den Vordergrund. Es ist daher notwendig, Erziehungs- und Bildungsprozesse danach auszurichten, dass ein hohes Maß an Selbstbestimmung der Persönlichkeit erreicht werden kann (Hurrelmann, 2002, S. 237).

Gemäß Bergmann, Gutknecht-Gmeiner, Wieser & Willensberger (2004; zitiert in Ebner et al., 2008, S. 58) wählen Jugendliche in erster Linie ihre Eltern als Ansprechpartner bzw. –partnerin für den Berufs- bzw. Bildungsauswahlprozess.

2.2.4 Klassenbildung in Österreich

Eine österreichische Untersuchung zur Erhebung von Sozialindikatoren wie Familien- und Haushaltssituation, Berufs- und Einkommenssituationen, Bildungsstatus und Herkunft der Eltern, regionaler Erreichbarkeit von Bildungseinrichtungen, sowie Bildungsaspiration und Leistungsfähigkeit des Kindes (Schlögl, 2005; zitiert in Ebner et al., 2008, S. 58) zeigt deutlich, dass der soziale Hintergrund bzw. der Bildungsstatus der Eltern ein maßgeblicher Prädiktor für die Bildungswahlentscheidung der Jugendlichen ist. Nur 15 % der Eltern von Berufsschülern bzw. -schülerinnen verfügen über eine Matura oder einen höheren Abschluss während z.B. die Eltern von Schülern bzw. Schülerinnen von allgemeinbildenden höheren Schulen zu 63 % mindestens einen Schulabschluss mit Maturaniveau erreicht haben. Je niedriger das Ausbildungsniveau der Eltern, desto niedriger die Bewertung der Bedeutung formaler Bildungsabschlüsse (Ebner et al., 2008, S. 58). Der Trend der sozialen Reproduktion von Ungleichheit ist deutlich zu sehen. Zu beobachten ist, dass Lehrlinge überdurchschnittlich oft aus Familien stammen, deren Väter oder Mütter selbständig oder freiberuflich tätig sind (Ebner et al., 2008, S. 133). Auch in einer Befragung von Ebner et al. (2008, S. 133) zeigt sich ein auffällig hoher Zugang zu Lehrberufen aus Familien mit eigenen Betrieben.

2.2.5 Vorbilder

Gemäß Dürr (1970; zitiert in Ittel, Oestreich & Haussmann, 2014, S. 47) ist ein Vorbild ein Lebensbild einer Person, das zum Vernehmen höherer Lebenswerte führt und zur sittlichen Nachfolge aufruft. In der Vorbildforschung ist es jedoch elementar, den Begriff

Vorbild gegenüber den Begriffen eines Leitbildes und Ideals abzugrenzen (Ittel et al., 2014, S. 47). Laut Thomae (1966; zitiert in Ittel et al., 2014, S. 47) ist ein Vorbild an eine konkrete Person bzw. an ein Verhaltensmodell gebunden. Ein Leitbild ist hingegen eine stärker von der Person unabhängige Struktur. Vorbilder wie auch Leitbilder geben Maßstäbe und Ziele für die Entwicklung einer Person vor (Ittel et al., 2014, S. 47). Lutte (1970; zitiert in Ittel et al., 2014, S. 47f.) unterscheidet zwischen den Unterkategorien Nahvorbild, Fernvorbild und abstraktes Vorbild. Das Nahvorbild ist dabei eine Person, die der bzw. die Jugendliche persönlich kennt, z.B. die Eltern oder Freunde. Das Fernvorbild ist hingegen eine unbekannte Person, z.B. eine Person aus den Medien. Das abstrakte Vorbild ist eine Fantasieperson bzw. Konstruktion und abstrahierte Kombination verschiedener Persönlichkeitsmerkmale. Vorbilder werden als wichtiger bzw. teilweise sogar unentbehrlicher Bestandteil in der Entwicklung und Sozialisation zur Vergesellschaftung gesehen (Ittel et al., 2014, S. 48). Eine Studie von Hurd (2009; zitiert in Ittel et al., 2014, S. 51) zeigt unter anderem, dass das Nicht-Vorhandensein von Vorbildern eine bremsende Wirkung für die schulische Entwicklung haben kann. Dabei traten Kinder mit positiven elterlichen Vorbildern in der Schule angepasster auf und erreichten bessere Leistungen als Kinder und Jugendliche ohne bzw. mit negativen elterliche Vorbildern.

Die Ergebnisse einer wichtigen Studie aus dem Jahr 1995, des Instituts für Empirische Psychologie (Ittel et al., 2014 S. 49f.), zum Thema „Persönliche Vorbilder“ ergab, dass 30% der Jugendliche angegeben haben Vorbilder zu besitzen. Dabei kam der überwiegende Teil der Vorbilder aus dem näheren Umfeld, besonders häufig wurden die Eltern als Vorbilder genannt.

29 % der 15 – 24-jährigen Jugendlichen bekannten sich in der 2000 durchgeführten Shell-Studie zu einem Vorbild (Fritzsche, 2000; zitiert in Waechter, 2014, S. 30). Bei den jüngeren Befragten (10 – 18 Jahre) waren es im Jahr 2002 sogar 56% (Zinnecker, Behnken, Maschke & Stecher, 2002; zitiert in Waechter, 2014, S. 30). Bei Mädchen zählt die Mutter, bei den Burschen der Vater, als wichtigste Person in Bezug auf Vorbildwirkung. Es folgen Sportler bzw. Sportlerinnen oder andere bekannte Persönlichkeiten aus den Medien. Die Familie und die Schule verlieren jedoch an Einfluss, Medien und Gleichaltrige gewinnen an Einflussnahme und Vorbildfunktion (Waechter, 2014, S. 30). Die Begründungen für die Wahl eines Vorbilds sind vielfältig. Die Begründungen kein Vorbild gewählt zu haben, beschränken sich zum großen Teil darauf, dass die Befragten ihre eigene Identität aus sich heraus bilden wollen und ein Vorbild dafür als hinderlich ansehen. (Ittel et al., 2014, S. 50). Die gewählten Vorbilder haben meist das gleiche Geschlecht, da es den Jugendlichen vermutlich leichter fällt,

sich mit Personen zu identifizieren, die ihnen ähnlicher sind (Ittel et al. 2014, S. 48). Mädchen wählen häufiger Nahvorbilder als Burschen, die eher Fernvorbilder nennen (Ittel et al., 2014, S. 53).

2.3 Motivation und Arbeitszufriedenheit

2.3.1 Einführende Bemerkungen zu Motivation und Arbeitszufriedenheit in Bezug zur Lehre

Der Lernerfolg der Lehrlinge ist zwar auch von Ausbildern, Seminaren, Selbstlernunterlagen und dem Umfeld abhängig, aber nur wenn der Lehrling motiviert ist seinen Beitrag zur Ausbildung zu leisten, ist es möglich die Ziele der Ausbildung zu erreichen (Novakovic, 2006, S. 117).

Ein wichtiger Indikator für den beruflichen Erfolg ist die Zufriedenheit in der Arbeit (Abele-Brehm, 2014; Kammeyer-Müller & Wanberg, 2003; Keller, Semmer, Samuel & Bergmann, 2014; zitiert in Nägele & Neuenschwander, 2015, S. 55). Personen, die daran zweifeln, ob sie ihre Lehre abschließen werden, halten eher nach Alternativen Ausschau und engagieren sich weniger (Nägele & Neuenschwander, 2015, S.55). Bei einer österreichischen Befragung (Schneeberger, 2004; zitiert in Ebner et al., 2008, S. 64f.) unter den Lehrberufen Bürokaufmann bzw. Bürokauffrau, Elektroinstallationstechnik, Schlosser bzw. Schlosserin und Tischlerei, ergab, dass über 90% der Lehrlinge mit dem gewählten Beruf zufrieden sind. Hier ist jedoch anzumerken, dass diese Befragung am Beginn ihrer Lehrzeit durchgeführt wurde. Lewalter & Krapp (2004; zitiert in Ebner et al., 2008, S. 65) konnten in diesem Zusammenhang allerdings zeigen, dass das Interesse an den Inhalten speziell nach dem ersten Lehrjahr deutlich absinkt. Auch eine Evaluierung in oberösterreichischen Gemeinden (Watzinger & Blumberger, 2000; zitiert in Ebner et al., 2008, S. 65) brachte ähnliche Ergebnisse. 93 % der Lehrlinge pflichteten dort der Aussage „Die Arbeit im Lehrbetrieb gefällt mir gut“ bei. Zielke (1998; zitiert in Ebner et al. 68f.) ging im Rahmen einer deutschen Studie der Frage nach, welchen Beitrag die betriebliche Ausbildungspraxis auf die Ausbildungszufriedenheit bei Jugendlichen hat. Das Ergebnis zeigt, dass die größte Bedeutung den beiden Faktoren Abwechslungsreichtum und persönliche Zuwendung durch den Ausbilder bzw. die Ausbilderin beigemessen wird.

2.3.2 Motivation

Der Begriff Motivation ist für die Wissenschaft und Praxis so zentral, weil damit die Leistung der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen zu erklären versucht wird. Die Motivation ist Produkt von individuellen Merkmalen, den Motiven von Menschen und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008, S. 427). Als Motive werden Wertungsdispositionen bezeichnet, welche für einzelne Menschen charakteristische Ausprägungen haben (Schneider & Schmalt, 2000; zitiert in Nerdinger et al., 2008, S. 426). Anreize werden als Merkmale der Situation bezeichnet, die Motive anregen können (Nerdinger et al. 2008, S. 427). Motivation ist somit ein Sammelbegriff für vielerlei psychische Prozesse. Folgende Komponenten beinhalten die meisten Definitionen von Motivation (Kirchler & Walenta, 2010, S. 11):

- Aktivierung (arousal)

Darunter wird der (An-)Trieb beziehungsweise die Energie verstanden, die Handlungen auslöst.

- Richtung (direction)

Diese Komponente wird durch die persönliche Entscheidung darüber festgelegt, welches Ziel ausgewählt wird.

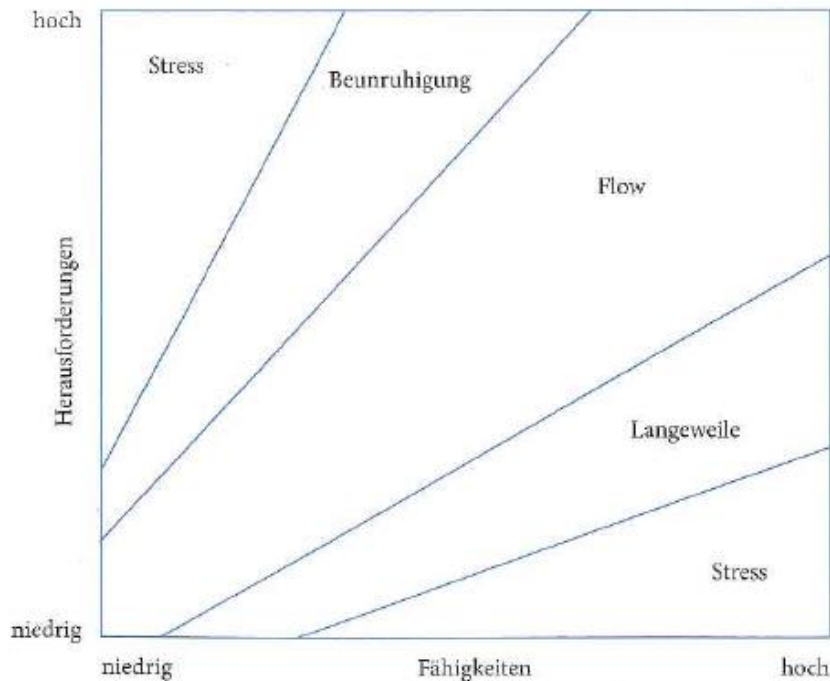
- Ausdauer (maintainance)

Diese Komponente bezieht sich auf jene Faktoren, die dazu beitragen, dass ein Verhalten bis zur Erreichung eines Zieles durchgeführt wird.

Dieses zielgerichtete Verhalten kann von außen (extrinsisch) oder von innen (intrinsisch) motiviert sein. Extrinsische Motivation erfolgt, weil die Realisierung eines Handlungsziels von außen positiv verstärkt wird. Intrinsische Motivation erfolgt aus der Handlung selbst. Die intrinsische Motivation kann auch zu einem Flow-Effekt führen, sofern bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Dieser Effekt bezeichnet das vollkommene Aufgehen in einer Tätigkeit, wobei die persönliche Aufmerksamkeit ganz auf die jeweilige Tätigkeit bezogen wird und die Wahrnehmung der eigenen Person in den Hintergrund tritt (Kirchler & Walenta, 2010, S. 9ff.) Voraussetzung für die Generierung von Flow ist laut Csikszentmihalyi (1991, S. 43f.) die Wahrnehmung, dass es etwas zu tun gibt, und dass man dazu auch fähig ist. Es sollte ein Gleichgewicht zwischen der wahrgenommenen Anforderung in der gegebenen Situation und den mitgebrachten Fähigkeiten und Fertigkeiten geben (siehe hierzu auch Abbildung 3). Um ein beständiges Flow-Erlebnis zu erzeugen, muss die Komplexität einer Aktivität ständig erhöht werden. Dafür müssen

neue Fertigkeiten entwickelt werden und neue Herausforderungen gesucht werden. Als Herausforderung kann jede Handlungsmöglichkeit gelten, auf die Menschen überhaupt reagieren können.

Abbildung 3: Flow-Modell nach Csikszentmihalyi (1975)



Quelle: Kirchler & Walenta (2010 S. 14)

Die Wechselwirkung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation wird u.a. durch den Korrumpierungseffekt beschrieben. Wenn intrinsische und extrinsische Motivation bzw. Belohnungen vorhanden sind, so wirken diese nicht doppelt so stark. Extrinsische Motivation scheint intrinsische Motivation sogar zu vermindern. Weiter wird vermutet, dass intrinsische Motivation für eine uninteressante Tätigkeit, welche auch nicht belohnt wird, steigt, wenn diese wegen einer in Aussicht gestellten Belohnung begonnen wurde (Kirchler & Walenta, 2010, S. 15). Wenn Herausforderungen den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht entsprechen, weil sie zu niedrig sind, kommt Langeweile auf und die Tätigkeiten werden nur noch mit Widerwillen oder ohne Interesse ausgeführt. Hier spricht man gelegentlich auch von „Antiflow“ (Rosenstiel, 2010, S. 63).

Üblicherweise wird Motivation durch Introspektion, Verhaltensbeobachtung, die Analyse von Verhaltensergebnissen oder mittels physiologischer Messung erhoben (Kirchler & Walenta, 2010, S. 11).

2.3.3 Motivationstheorien

Bezüglich der Theorien zur Motivation wird zwischen Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden (Kirchler & Walenta, 2010, S. 16f.).

2.3.3.1 Inhaltstheorien

Inhaltstheorien beziehen sich auf inhaltliche Faktoren, welche den Menschen zur Arbeit motivieren. Zu diesen Theorien zählen die Bedürfnispyramide von Maslow, die ERG-Theorie von Alderfer, die X-Y-Theorie von McGregor, die Arbeiten zur Leistungs-, Macht- und Affiliationsmotivation von McClelland, sowie die Zwei-Faktoren-Theorie (Kirchler & Walenta, 2010, S. 17), auf welche im Abschnitt 2.3.6. genauer eingegangen wird.

Maslows Modell der Bedürfnispyramide sieht den Handlungsantrieb in verschiedenen Bedürfnissen begründet. Diese Bedürfnisse lassen sich in fünf Klassen aufteilen, von denen die unteren vier Stufen der Bedürfnispyramide als Defizitmotive bezeichnet werden:

- physiologische Grundbedürfnisse (z.B. Hunger, Schlaf)
- Sicherheitsbedürfnisse (z.B. Geborgenheit, Stabilität)
- Soziale Bedürfnisse (z.B. Freunde, Akzeptanz)
- Bedürfnisse nach Wertschätzung (z.B. Selbstachtung, Prestige, Einfluss)

Diese Ebenen werden Defizitmotive genannt, weil sie einen Mangelzustand aufzeigen und eine Befriedigung zumindest vorübergehend zur Sättigung führt (Kirchler & Walenta, 2010, S. 19f). Maslow geht weiters davon aus, dass es sich um eine Bedürfnishierarchie handelt (siehe auch Abbildung 4) bei der, beginnend mit der untersten Stufe jeweils bei Befriedigung einer Stufe, die nächsthöhere Stufe für die jeweilige Person relevant wird (Spickschen, 2005, S. 56). Umgelegt auf die Arbeitswelt, könnte eine ausreichende Bezahlung als Äquivalent der physiologischen Bedürfnisse gesehen werden. Als Anreiz für Sicherheitsbedürfnisse kann ein sicherer Arbeitsplatz oder eine ausreichende Altersversorgung genannt werden. Soziale Bedürfnisse können im Arbeitsumfeld durch z.B. Projektteams, Betriebsausflüge oder Sportgruppen befriedigt werden. Aufstiegsmöglichkeiten und Statussymbole können als Anreiz analog des Bedürfnisses nach Wertschätzung gesehen werden (Nicolai, 2017, S. 185f.).

Abbildung 4: Bedürfnispyramide von Maslow



Quelle: Maslow (1954; nach Spickschen, 2005, S. 57)

Die Spitze der Bedürfnispyramide wird durch ein Wachstumsbedürfnis gebildet:

- Selbstverwirklichung

Dieses Bedürfnis führt zur Persönlichkeitsentwicklung und kann daher nicht zur Sättigung führen. Seitens des Unternehmens können als Anreize z.B. Mitbestimmung, Delegation von Verantwortung oder kooperative Führung dienen (Nicolai, 2017, S. 186.).

Diese Bedürfniskategorien lassen sich gemäß Maslow in eine Rangordnung bringen. Erst nachdem rangniedrigere Bedürfnisse ausreichend befriedigt sind, können höhere Bedürfnisse aktiviert werden. Die Schwierigkeiten bei dieser Theorie liegen in der schweren Abgrenzbarkeit der Bedürfnisse sowie der Komplexität, der empirischen Prüfung der Annahmen (Kirchler & Walenta, 2010, S. 19f.). So können auch einige Bedürfnisse in ihrer Wirkung verschiedene Bedürfniskategorien befriedigen (z.B. Gehalt kann sowohl physiologische, als auch Wertschätzungsbedürfnisse befriedigen). Auch überspringen manche Menschen einzelne Bedürfniskategorien und widersprechen so dem globalen Gültigkeitsanspruch. Neben der Rangreihenfolge können sich die Bedürfnisse auch nach Kulturkreis, Berufsgruppe, Werten und Zielen der Menschen unterscheiden (Weinert, 2004, S. 191ff.).

Maslows Modell wird von Alderfers (1969; zitiert in Kirchler & Walenta, 2010, S. 19ff.) ERG-Theorie (Abkürzung für Existence-Relatedness-Growth) revidiert. Alderfer (1972;

zitiert in Nicolai, 2017, S. 187) fasst die fünf Bedürfniskategorien der Bedürfnispyramide auf folgende drei zusammen:

- Existenzbedürfnisse
- Soziale Bedürfnisse
- Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse

Die Existenzbedürfnisse entsprechen den ersten zwei Bedürfnissebenen von Maslow und enthalten grundlegende Bedürfnisse, welche die materielle Existenz sichern. Die Beziehungsbedürfnisse betreffen zwischenmenschliche Interaktion. Wachstumsbedürfnisse umfassen Bedürfnisse zur persönlichen Entwicklung inklusive der Selbstverwirklichungsbedürfnisse von Maslow (Kirchler & Walenta, 2010, S. 19ff.). Alderfer geht zunächst von einer hierarchischen Reihenfolge der Bedürfnisse aus und davon, dass ein nicht befriedigtes Bedürfnis dominant ist, wobei auch mehrere Bedürfnisse gleichzeitig dominant sein können. Hier unterscheidet man weiter vier Dominanzprinzipien (Nicolai, 2017, S. 187f.):

- Frustrations-Hypothese
- Frustrations-Regressions-Hypothese
- Frustrations-Progressions-Hypothese
- Befriedigungs-Progressions-Hypothese

Bei der Frustrations-Hypothese führt ein nicht befriedigtes Bedürfnis zur Frustration, deshalb strebt der Mensch nach Befriedigung. Bei der Frustrations-Regressions-Hypothese wird davon ausgegangen, dass wenn ein niedrigeres, bereits befriedigtes Bedürfnis wieder aktiviert werden oder wichtiger werden kann, wenn die Befriedigung eines höheren Bedürfnisses blockiert ist. Das Bedürfnis wirkt damit als eine Art Ersatz für das höhere Motiv. Die Annahme hinter der Frustrations-Progressions-Hypothese ist, dass wenn ein Bedürfnis nicht befriedigt wird, sich dieses Bedürfnis verstärkt und höhere Bedürfnisse aktiviert werden. Die Befriedigungs-Progressions-Hypothese besagt, dass durch die Befriedigung eines Bedürfnisses ein höheres aktiviert wird. Wird ein Wachstumsbedürfnis befriedigt, wird ein anderes Wachstumsbedürfnis aktiviert. Wachstumsbedürfnisse werden umso stärker, je mehr sie befriedigt werden und das Anspruchsniveau erhöht sich. Im Vergleich zur Maslowschen Theorie wird der ERG-Theorie ein höherer Informationswert zugesprochen. Sie räumt ein, dass Menschen unterschiedlich auf die Befriedigung oder Nicht-Befriedigung eines Bedürfnisses reagieren können. Seitens eines Unternehmens können diese Erkenntnisse z.B. mit Hilfe eines offenen Anreizsystems unterstützt werden (Nicolai, 2017, S. 188).

Die X-Y-Theorie von McGregor (1960; zitiert in Kirchler & Walenta, 2010, S. 19ff.) fokussiert sich auf den Zusammenhang zwischen dem Menschenbild, das Manager von ihren Mitarbeitern haben, und der Arbeitsmotivation eben dieser Mitarbeiter. Dabei entspricht Theorie X dem Menschenbild, dass Arbeiter grundsätzlich arbeitsunwillig sind und nicht gerne Verantwortung übernehmen. In der Theorie Y werden Arbeiter als arbeitswillige und entscheidungsfreudige Individuen angesehen, wenn sie sich Zielen verpflichtet fühlen. Je nachdem welcher Theorie der Manager bzw. die Managerin anhängt, kann nach dem Mechanismus der selbsterfüllenden Prophezeiung davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen sich in entsprechender Richtung verhalten. Es wird vermutet, dass die Theorie X im Bewusstsein vieler Führungskräfte verankert ist und ihren Führungsstil prägt. Das kann dazu führen, dass falsche Anreize gesetzt werden, welche eher auf die Befriedigung materieller Bedürfnisse als auf die Befriedigung sozialer und ideeller Bedürfnisse abzielen. Diese Theorien können Denkansätze bieten, sind jedoch stark vereinfachend und sehen den Menschen zu undifferenziert (Nicolai, 2017, S. 177).

McClelland (1971, zitiert nach Heckhausen und Heckhausen, 2006; zitiert in Kirchler & Walenta, 2010, S. 19ff.) sieht den Handlungsantrieb in den Bedürfnissen nach Leistung, Macht und Affiliation. Der Leistungsmotivation wird hierbei besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Gemäß dem Affekt-Erregungs-Modells von McClelland, Atkinson, Clark und Lowell (1953; zitiert in Kirchler & Walenta, 2010, S. 24f.) werden Motive durch emotionale Erfahrungen und situative Bedingungen, in denen solche gemacht werden, erlernt. Ein Erfolgserlebnis wird mit dem Gefühl des Stolzes verknüpft, das Erleben von Misserfolg hingegen mit Scham. Diese Gefühle werden gedanklich mit der Wahrnehmung wichtiger Merkmale oder Situationen assoziiert. In Zukunft können bestimmte Hinweisreize dieselben affektiven Zustände hervorrufen. Je nach Gefühl kann eine Person zuwendende oder vermeidende Handlungstendenzen entwickeln. Es gibt die beiden Motivtendenzen „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“. Dieses Konzept kann in Beziehung zu der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg gesetzt werden. So zeigen Personen mit hohem Leistungsmotiv mehr Interesse an Motivatoren, das heißt an der Arbeit selbst. Hingegen sind Personen mit niedrigem Leistungsmotiv mehr an Umweltfaktoren, also Hygienefaktoren, interessiert (Kirchler & Walenta, 2010, S. 19ff.).

2.3.3.2 Prozesstheorien

Die Prozesstheorien versuchen zu erklären, wie Motivation entsteht und wie Motivation das menschliche Verhalten steuert. Die Bedürfnisinhalte sind hier von untergeordneter Bedeutung, es werden vor allem Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen untersucht (Nicolai, 2017, S. 191). Es gibt auch hier zahlreiche Konzepte, unter anderem

von Vroom (Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie), Locke & Latham (Zielsetzungstheorie) und Heckhausen (Rubikon-Modell) (Kirchler & Walenta, 2010, S. 18ff.).

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Vroom (1964; zitiert in Kirchler & Walenta, 2010, S. 46f.) besagt, dass Menschen solche Alternativen wählen, die den subjektiven Nutzen maximieren, sowie Alternativen von denen sie erwarten, dass das gewünschte Ziel auch erreicht werden kann. Kernstücke der Theorie sind folgende Konzepte:

- Valenz (subjektive intrinsische Werte oder Anziehungskraft von Handlungsergebnissen)
- Instrumentalität (Verknüpfungsart)
- Erwartung (Beurteilung der Ausführbarkeit)

Die Multiplikation der Erwartung mit der errechneten Valenz des Handlungsergebnisses, ergibt ein Maß der Anstrengung, das über die Höhe des Anspruchsniveaus informiert (Kirchler & Walenta, 2010, S. 18ff.). Je höher das Produkt dieser beiden Faktoren ist, umso höher ist auch die Handlungstendenz bzw. Motivation. Sind mehrere Handlungsalternativen zur Auswahl, wird bei entsprechender Instrumentalität die Handlungsalternative mit der optimalen Valenz ausgewählt. Zu diesem Zweck werden auch die Auftretenswahrscheinlichkeiten der Handlungsfolgen der Valenzen ausgewertet bzw. multipliziert. Implizit unterscheidet Vroom zwischen Handlung, Handlungsergebnis und Handlungsfolgen. Die erwogene Handlung ist mehr oder weniger wahrscheinlich bzw. ergibt eine subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit der Handlung. Im Vergleich zu den vorauslaufenden Erwartungs-Wert-Theorien der Motivation, liefert diese Theorie eine Ergänzung durch Einbeziehung der Handlungsfolgen. Die Erwartung von Folgen, die eine Handlung nach sich ziehen kann, beeinflusst die Handlungsmotivation (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 138ff.). Für die Praxis weist dieses Motivationsmodell darauf hin, dass die Handlungen eines Menschen bei der Arbeit durch verschiedene Gedanken geleitet werden. Hinsichtlich der Valenz, wie wichtig sind Beförderung und Lohnerhöhung für einen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin. In Bezug auf Instrumentalität, ob z.B. eine hohe Arbeitsleistung zu einer Beförderung oder Lohnerhöhung führen wird. Bezüglich des Konzepts der Erwartung, wird z.B. hinterfragt, ob die Bemühung nun wirklich zu einer hohen Arbeitsleistung führen wird. Kritisch anzumerken ist, dass es keine Auskunft über mögliche Faktoren gibt, welche die Erwartungen beeinflussen können, z.B. frühere Erfahrungen. Auch sind mögliche Fehleinschätzungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht berücksichtigt.

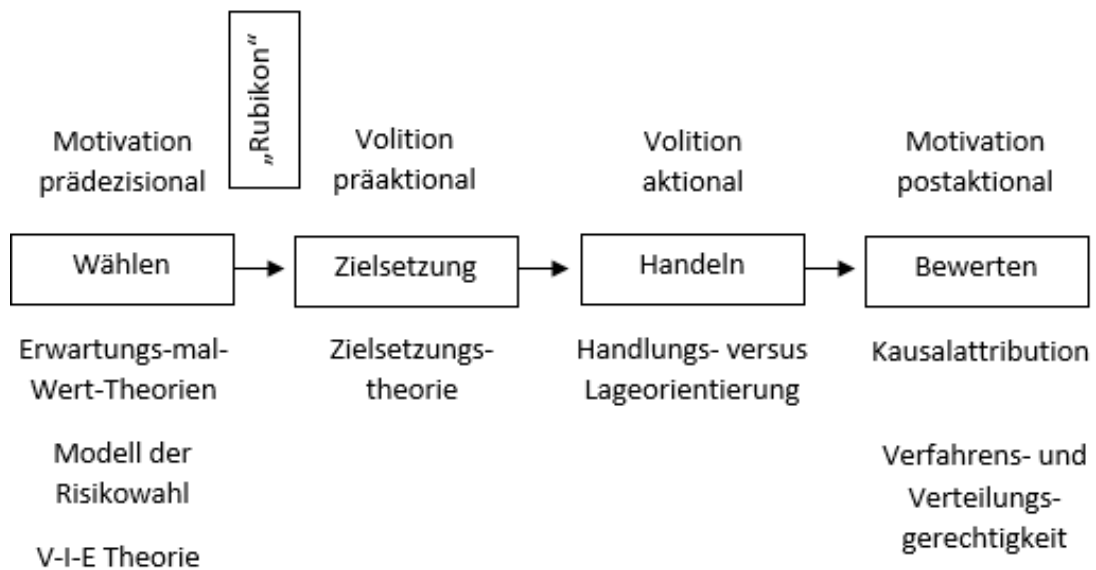
Weiters ist nicht hinreichend erklärt, wie sich Erwartungen und Instrumentalitäten entwickeln und von welchen Faktoren sie beeinflusst werden (Weinert, 2004, S. 206ff.).

Die Zielsetzungstheorie der Arbeitsmotivation von Latham & Locke (1991; zitiert in Kirchler & Walenta, 2010, S. 18ff.) basiert auf der Annahme, dass Ziele motivierend wirken. Die grundlegenden Aussagen der Theorie besagen, dass schwierige, herausfordernde, aber erreichbare Ziele eher bessere Leistungen herbeiführen als mittlere oder leicht erreichbare Ziele. Weiters garantieren herausfordernde und präzise Ziele ebenfalls bessere Leistungen als allgemeine oder vage Ziele. Für eine Führungskraft ergibt sich jedoch das Problem, dass nicht alle Ziele präzisierbar sind. Ein Beispiel hierfür wären Ziele, die sich z.B. auf ethische oder soziale Probleme beziehen. Wirksamer ist ein Ziel auch dann, wenn es vom Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin akzeptiert wird, was zum Beispiel dadurch erreicht werden kann, dass dieser bzw. diese selbst an der Entwicklung des Zielbilds mitgearbeitet hat. Auch Feedback über den Fortschritt ist unbedingt notwendig und unterstützt beim Konkretisieren des Zieles (Weinert, 2004, S. 215ff.).

Das Rubikon-Modell von Heckhausen (1989; zitiert in Kirchler & Walenta, 2010, S. 39ff.) ist das derzeit wohl kompletteste Modell zur Motivation. Nach diesem Modell kann der Verlauf des Handlungsantriebs in folgende vier Segmente, die auch in Abbildung 5 ersichtlich sind, der Motivation und Volition geteilt werden:

- Prädezyonale Phase (Wählen, dieser Phase kann auch die Erwartungs-mal-Wert-Theorie, das Modell der Risikowahl und die V-I-E Theorie zugeordnet werden)
- Präaktionale Phase (Zielsetzung)
- Aktionale Phase (Handeln, in dieser Phase wird auch das Modell der Handlungs-versus Lageorientierung diskutiert)
- Postaktionale Phase (Attributierung und Bewertung, in dieser Phase werden die Theorien über Kausalattribution und Gerechtigkeit ausgeführt).

Abbildung 5: Handlungsphasen im Rubikon-Modell



Quelle: Eigene Darstellung nach Kirchler & Walenta (2010 S. 41)

In Phase 1 muss sich die handelnde Person darüber klarwerden, welchen ihrer Wünsche und Anliegen sie in die Tat umsetzen möchte. Zu diesem Zweck werden Wünschbarkeit und Realisierbarkeit gegeneinander abgewogen. Am Ende der prädezisionalen Handlungsphase wird ein verbindliches Ziel gesetzt, der „Rubikon“ vom Wunsch zum Ziel wird überschritten. In Phase 2 überlegt sich die handelnde Person welche Strategie sie anwenden soll, um ein gesetztes Ziel auch wirklich zu realisieren zu können. In dieser Phase werden Pläne entwickelt, z.B. in Form von Vorsätzen. In der aktionalen Phase 3 versucht die handelnde Person, die in Phase 2 gefassten Pläne, zu realisieren. Dies erfordert ein beharrliches Verfolgen des Zieles, eine Anstrengungssteigerung bei Auftreten von Schwierigkeiten, sowie die konsequente Wiederaufnahme unterbrochener Zielhandlungen. In der postaktionalen Phase 4 wird das erreichte Handlungsergebnis bewertet. Fällt die Bewertung zufriedenstellend aus, wird das Ziel deaktiviert. Ist die handelnde Person nicht zufrieden, senkt sie das Anspruchsniveau und deaktiviert das Ziel oder behält das Ziel bei und plant neue Handlungen (Heckhausen & Heckhausen 2010, S. 310ff.).

2.3.4 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist die Einstellung zur Arbeit und umfasst die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit sowie die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten (Six & Felfe, 2004; zitiert in Nerding et al., 2008, S. 427). Als Einstellung kann man Arbeitszufriedenheit auf zwei Arten messen. Einerseits als globale Zufriedenheit, welche sich gewöhnlich mit einem Item erfassen lässt.

Beispielsweise mit der Frage „Sind sie mit Ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz im Großen und Ganzen zufrieden?“ oder andererseits anhand verschiedener Facetten mit Hilfe von getesteten Instrumenten wie z.B. dem „Arbeits-Beschreibungs-Bogen“ (ABB). Der ABB ist die deutschsprachige Version des „Job Descriptive Index“ und das weltweit am häufigsten eingesetzte Instrument zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit (Nerdinger et al., 2008, S. 427f.)

2.3.5 Theorien der Arbeitszufriedenheit

Es wurde eine Vielzahl an Theorien der Arbeitszufriedenheit entwickelt (Neuberger, 1997, Fischer, 2006; zitiert in Nerdinger et al., 2008, S.429), von denen zwei als besonders wichtig angesehen werden können: die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Syderman (1995) und das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1980) (Nerdinger et al., 2008, S. 429).

2.3.6 Die Zwei-Faktoren-Theorie

Laut Herzberg, Mausner und Snyderman (1959; zitiert in Nerdinger et al., 2008, S. 429f.) gibt es in einer Organisation zwei Kategorien an wirkenden Anreizen, Kontext- sowie Kontentfaktoren. Kontextfaktoren stehen in Verbindung mit dem Arbeitsumfeld, d.h. sie liegen außerhalb der konkreten Arbeitstätigkeit. Dazu zählen zum Beispiel Gehalt, Statuszuweisungen, Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, die Führungskraft, Unternehmenspolitik, Arbeitsbedingungen oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Kontextfaktoren werden auch als Hygienefaktoren bezeichnet. Sind diese Aspekte der Arbeitsumgebung zufriedenstellend erfüllt, entsteht daraus ein neutraler Erlebniszustand, auch Nicht-Unzufriedenheit bezeichnet. Sind diese jedoch nicht erfüllt entsteht Unzufriedenheit. Gemäß der Zwei-Faktoren-Theorie kann Zufriedenheit nur aus Kontentfaktoren, also aus überwiegend intrinsischen Aspekten, entstehen. Zu diesen zählen Leistungserlebnisse, Anerkennung, Arbeitsinhalt, übertragene Verantwortung, beruflicher Aufstieg, sowie das Gefühl, sich in der Arbeit entfalten zu können. Diese Kontentfaktoren werden auch als Motivatoren bezeichnet. Eine Übersicht von Kontext- und Kontentfaktoren ist in Tabelle 1 ersichtlich. Bei Erfüllung der Motivatoren führen diese zu Zufriedenheit, werden diese wiederum nicht erfüllt, resultiert daraus jedoch nicht Unzufriedenheit, sondern Nicht-Zufriedenheit.

Tabelle 1: Übersicht Kontextfaktoren und Kontentfaktoren

Kontextfaktoren	Kontentfaktoren
Gehalt	Leistungserlebnisse
Statuszuweisungen	Anerkennung
Beziehung zu Untergebenen, Kollegen und Vorgesetzten	Arbeitsinhalt
Führung durch den Vorgesetzten	Übertragene Verantwortung
Unternehmenspolitik und –verwaltung	Beruflicher Aufstieg
Konkrete Arbeitsbedingungen	Gefühl, sich in der Arbeit entfalten zu können
Persönliche, mit dem Beruf verbundene Bedingungen	
Sicherheit des Arbeitsplatzes	

Quelle: Eigene Darstellung nach Nerdinger et al. (2008, S. 430)

Die Zwei-Faktoren-Theorie wird auch als „Pittsburgh-Studie“ bezeichnet, nach dem Ort ihrer Entstehung. In Abbildung 6 sieht man die Ergebnisse der Pittsburgh-Studie, welche 203 Ingenieure und Buchhalter umfasste. Im Zuge der Studie, wurden die Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen aufgefordert an eine Zeit zu denken, an der sie außergewöhnlich zufrieden bzw. außergewöhnlich unzufrieden waren. Die Aussagen wurden in weiterer Folge nach einem bestimmten Inhaltsschlüssel kategorisiert. Herzberg und seine Mitarbeiter hatten zu diesem Zweck 16 Kategorien entwickelt, welche sich über die positiven und negativen Erlebnisse verteilen (Nerdinger et al., 2008, S. 429).

doppelt gedeutet werden können. So kann z.B. Gehalt oder Status subjektiv auch als Anerkennung gedeutet werden und wäre dann ein Motivator. Auch ist das Modell nur gültig, wenn alle Aussagen der Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen zusammengezählt werden, das heißt, alle Motivatoren zusammen werden häufiger in Zusammenhang mit positiven, alle Hygienefaktoren zusammen häufiger mit negativen Situationen genannt. Sollen Menschen rückblickend positive und negative Ereignisse aus ihrer Arbeit beschreiben, besteht die Neigung, extrinsische Faktoren für die Unzufriedenheit, intrinsische hingegen für Zufriedenheit verantwortlich zu machen. Eine solche Erklärung dient auch als Stützung des eigenen Selbstbildes (Nerdinger et al., 2008, S. 430).

Herzberg (1968; zitiert in Nerdinger et al., 2008, S. 385f.) betont weiter die Notwendigkeit, den Handlungsspielraum der Arbeitsaufgaben zu vergrößern, um die Beschäftigten verstärkt zu motivieren. Dabei werden drei Gestaltungsmöglichkeiten genannt:

- Job enlargement: Erweiterung des Aufgabenbereichs, ohne Erweiterung des Verantwortungsbereichs des einzelnen Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.
- Job enrichment: Erweiterung des Arbeitsbereichs und auch qualitative Anreicherung von Arbeitsaufgaben.
- Job rotation: Wechsel des Arbeitsbereiches auf lateraler Ebene innerhalb des Betriebes.

(Kirchler et al., 2005, S. 595f.)

Eine signifikante Verbesserung gelingt erst, wenn das Konzept des Job Enrichments zur Anwendung kommt. Die Arbeitenden erhalten dabei ein höheres Ausmaß an Kontrolle und Autonomie über ihre Aufgaben und Tätigkeiten. Es kommt zu einer qualitativen und nicht nur quantitativen Erweiterung des Aufgabengebiets (Nerdinger et al., 2008, S. 386).

2.3.7 Das Job Characteristics Model

Während Herzberg zeigt, dass die Tätigkeit besonders wichtig für die Zufriedenheit der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen ist, beschreibt das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1980; zitiert in Nerdinger et al., 2008, S. 431) welche Tätigkeit dafür letztlich entscheidend ist und über welche psychische Prozesse diese Wirkungen vermittelt werden. Um eine intrinsische Motivation zu erzeugen, müssen laut diesem Modell drei psychologische Grundbedingungen erfüllt werden. Die Arbeit muss einerseits als bedeutsam erlebt werden, zum anderem müssen sich die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen für die Ergebnisse ihrer Tätigkeit verantwortlich fühlen und drittens müssen die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen die aktuellen Resultate ihrer Arbeit kennen

(Nerdinger et al., 2008, S. 431). Um diese Erlebniszustände auszulösen sind 5 Kerndimensionen wichtig (Weinert, 2004, S. 200f.):

- Vielfalt der Fähigkeiten/Fertigkeiten
- Identität der Aufgabe
- Aufgabensignifikanz
- Autonomie
- Feedback

Hinsichtlich der Kerndimension Vielfalt der Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten, wird unterschieden wie viele Fertigkeiten bzw. Fähigkeiten eine Arbeit erfordert. Für die Identität mit einer Aufgabe, ist die Identifizierbarkeit mit einem Produkt oder Projekt gemeint, ob ein Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin z.B., nur ein Teilstück eines Projekts begleitet oder im gesamten Prozess integriert ist und somit eine bessere Vorstellung des Gesamtbildes hat. Bei der Aufgabensignifikanz wird hinterfragt, wie wichtig die Arbeit für das Leben anderer ist. So wird, z.B. die Arbeit eines Arztes bzw. Ärztin als höherwertig erachtet werden, als die eines Fahrradboten bzw. –botin. Über die Kerndimension der Autonomie wird der Freiheitsgrad und die Unabhängigkeit bei der Arbeit definiert. Hinsichtlich des Feedbacks wird hinterfragt, ob es klare und direkte Information über Erfolg und Wirksamkeit des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin gibt. Das Modell wird durch Untersuchungsergebnisse weitgehend bestätigt, es gibt jedoch eine Reihe von ungeklärten Fragen und methodische Schwächen. So gibt es Fragen zu den Instrumenten, die verwendet werden, um die verschiedenen Komponenten des Modells zu messen. Auch gibt es noch keinen empirischen Nachweis, in welcher Weise die kritischen psychologischen Empfindungen von den Kerndimensionen der Arbeit erzeugt oder beeinflusst werden (Weinert, 2004, S. 200ff.).

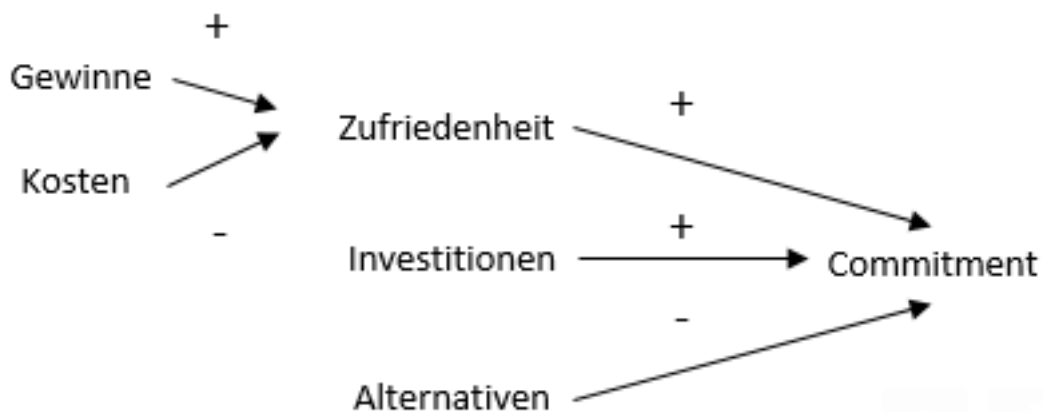
2.3.8 Commitment

Der Begriff Commitment wird für die Bindung an eine Sache, Aufgabe oder Organisation mit Selbstverpflichtung und Willen zum persönlichen Einsatz bezeichnet (Kirchler, 2005, S. 588). Das Herzstück des Unternehmenseintritts ist die Anpassung der Neulinge. Diese beinhaltet Wissen, Vertrauen und Motivation eine Arbeitsrolle auszuüben, sowie das Commitment zu einem Unternehmen und dessen Zielen (Ashford & Taylor, 1990; Hulin, 1991; Nicholson, 1984; zitiert in Kammeyer-Müller & Wanberg, 2003, S. 779). Mitarbeiter-Partizipations-Programme bzw. Mitarbeiterinnen-Partizipations-Programme sollen das Commitment der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen fördern, indem sie den Handlungsspielraum erweitern, diesen mehr Kontrolle über die eigene Arbeit geben und

damit das Gefühl erzeugen am Erfolg des Unternehmens beteiligt zu sein (Kirchler & Walenta, 2005, S. 335).

Gemäß Rusbult, Rogers & Mainous (1988; zitiert in Kirchler & Hölzl, 2005, S. 260) wird die Bindung an das Unternehmen durch Zufriedenheit, Investitionen und Alternativen determiniert. Die Zufriedenheit ist in diesem Commitment-Modell hoch, wenn Gewinne oder Nutzen hoch und Kosten der sozialen Beziehung gering sind. Der Bestandteil Investitionen bezieht sich auf alle Aufwendungen, die in einer Beziehung getätigt wurden. Unter der Variable Alternativen sind andere potentielle Beziehungen gemeint, die eingegangen werden können. Je höher die Zufriedenheit sowie die getätigten Investitionen und je geringer die Alternativen sind, z.B. für eine andere Organisation zu arbeiten, desto höher ist das betriebliche Commitment (siehe auch Abbildung 7).

Abbildung 7: Commitment-Modell

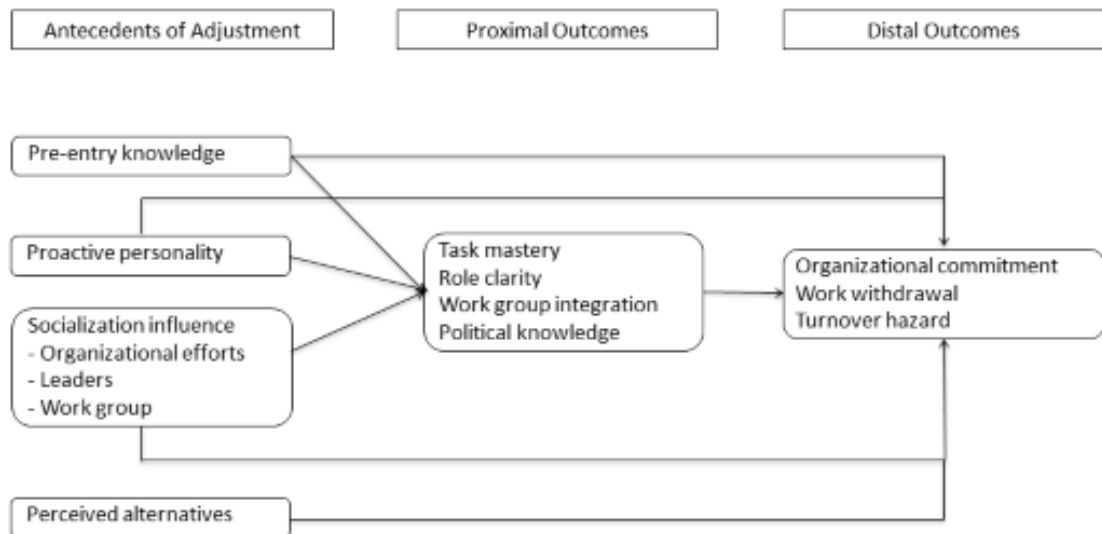


Quelle: Eigene Darstellung nach Kirchler & Hölzl (2005, S. 261 nach Rusbult et al., 1988)

Weiters hängt gemäß Rusbult et al. (1998; zitiert in Kirchler & Hölzl, 2005, S. 259f.) ein Unternehmensaustritt nicht zwingend unmittelbar mit Unzufriedenheit zusammen. Mehr als Arbeitszufriedenheit erklärt Commitment, ob eine Beziehung beendet wird oder nicht.

Manche Theorien betonen den Einfluss der Charaktereigenschaften der Neulinge, wie das Vorwissen für die Tätigkeit (Louis, 1980; Nicholson, 1984; Wanous, 1992; zitiert in Kammeyer-Müller & Wanberg, 2003, S. 779) oder den Willen bzw. die Fähigkeit sich proaktiv für eine Anpassung zu engagieren und dabei persönliche Schemata zu verändern (Jones, 1983; Miller & Jablin, 1991; zitiert in zitiert in Kammeyer-Müller & Wanberg, 2003, S. 779). Ein Model von Kammeyer-Müller & Wanberg (2003, S. 779f.), siehe auch Abbildung 8, zeigt einen vereinheitlichen Rahmen zur Vorhersage der Anpassung von Neulingen.

Abbildung 8: Begriffsmodell für die Anpassung für organisationale Neulinge



Quelle: Eigene Darstellung nach Kammeyer-Müller und Wanberg, 2003, S. 780.

Hier wird unter Vorwissen die Fähigkeit beschrieben sich einen Job zu suchen der zu den Qualifikationen des Bewerbers bzw. der Bewerberin passt. Die Bereitschaft für proaktives Verhalten erhöht den Wissenserwerb sowie den Willen die Arbeitsrolle nach eigenen Präferenzen zu modifizieren. Die Sozialisation erfolgt durch soziale Information, organisationales Training bzw. Informationsmaterial, Führungskräfte sowie Kollegen bzw. Kolleginnen. Es wird angenommen, dass es proximale und distale Auswirkungen der Anpassung gibt. Zu den proximalen Auswirkungen zählen die Aufgabenbewältigung, Rollenklarheit, Gruppenintegration sowie politische Kenntnisse. Zu den distalen Auswirkungen zählt das organisationsbezogene Commitment, Arbeitsvermeidung sowie Kündigungsgefahr. Es wird davon ausgegangen, dass die erfolgreiche Anpassung bzw. Erreichung der proximalen Auswirkungen zu einer besseren Anpassung, bzw. Erreichung der distalen Auswirkungen führt. Unter organisationsbezogenem Commitment wird der Glaube an die Ziele und Werte des Unternehmens sowie der Wille sich für die Organisation anzustrengen verstanden. (Mowday, Porter & Steers, 1982; zitiert in Kammeyer-Müller und Wanberg, 2003, S. 780). Für die Beschreibung von Commitment gibt es viele Veröffentlichungen, im Kern beschäftigen sie sich mit einer bestimmten Form der Bindung, dem sogenannten „psychologischen Band“ zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen. Mitarbeiter, die hohes Commitment ihrer Organisation gegenüber aufweisen, sollten durch ihr individuelles Verhalten positiv zur Effektivität der Gesamtorganisation beitragen (Weller, 2003, S. 77).

2.4 Onboarding

Die Eintrittsphase eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin ist die kritischste im Organisationsleben eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin. In dieser Phase entscheiden die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen, ob die neue Organisation zu ihnen passt oder auch nicht (Kammeyer-Müller & Wanberg, 2003, S. 779). Auch im Zuge des sich verschärfenden Wettbewerbs um Nachwuchskräfte gewinnt das Onboarding, auch im Ausbildungsbereich, zunehmend an Bedeutung (Schröger, Rausch & Neubauer, 2013, S. 42).

2.4.1 Einführende Bemerkungen zu Onboarding in Zusammenhang mit der Lehre

Jugendliche können sich den Ausbildungsbetrieb oft nur sehr eingeschränkt selbst auswählen. Zwar entscheiden sie ob sie sich für eine Lehrstelle bewerben wollen, aber die Entscheidung über eine Einstellung bestimmt der Ausbildungsbetrieb (Nägele & Neuenschwander, 2015, S. 70). Laut Berweger, Krattenmacher, Salzmann & Schönenberger (2013; zitiert in Nägele & Neuenschwander, 2015, S. 54) zeichnen sich allfällige Probleme, welche später zu Konflikten und Lehrabbrüchen führen könnten, bereits in den ersten Monaten der Ausbildung ab. Weiters geben Jugendliche, laut Kracke (2001; zitiert in Noack, Kracke, Gniewosz & Dietrich 2010, S. 51) rückblickend bekannt, dass ihre Eltern den größten Einfluss auf die Berufsvorbereitung hatten. In einer Studie aus Bern, in der rund 3.600 Lehrbetriebe über die Eigenschaften von „guten Lernenden“ befragt wurden, wurden hauptsächlich traditionelle Arbeitstugenden seitens der Lehrbetriebe als wichtig angeführt, woraus abgeleitet werden kann, dass diese für eine gute Integration unabdingbar sein dürften. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Grundtugenden wie Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit und Sorgfalt schon vor der Lehre erworben sein sollten, da diese nur schwer im betrieblichen Umfeld eingefügt werden können (Stadler & Stricker, 2009, S. 13f.).

2.4.2 Onboarding

Die Integration von neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in das Unternehmen wird als Onboarding bezeichnet und dauert meist drei bis sechs Monate. Abhängig vom Unternehmen ist dieser Prozess unterschiedlich stark standardisiert und umfasst verschiedene Maßnahmen (Bilhuber & Menz, 2008, S. 281). Der Einführungsprozess gliedert sich Gemäß Kieser (1990; zitiert in Mayerhofer & Riedl, 2002, S. 488) in 4 Phasen, die Voreintrittsphase, die Eintrittsphase, die Integrationsphase sowie die Vollmitgliedschaft in der Organisation. Zahlreiche Arbeitsmarktstudien zeigen, dass neu

eingetretene Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen am ehesten die Organisation wieder verlassen (Farber, 1994; Jovanovic, 1997; zitiert in Kammeyer-Müller & Wanberg, 2003, S. 779). Dieser frühzeitige Austritt verursacht Kosten durch Recruiting- und Einschulungsprozesse, welche durch den kurzen Verbleib noch nicht amortisiert wurden (Griffeth & Horn, 2001; zitiert in zitiert in Kammeyer-Müller & Wanberg, 2003, S. 779).

2.4.3 Onboardinginstrumente und -maßnahmen

Das Unternehmen kann die positive Anpassung während des Eintritts ins Unternehmen durch Onboardingstrategien unterstützen (Klein & Polin, 2012, zitiert in Nägele & Neuenschwander, 2016, S. 2).

Die Einarbeitung und Integration eines neuen Mitarbeiters bzw. einer neuen Mitarbeiterin geschieht in der Regel auf 3 Ebenen (Brenner, 2014, S. 7f.):

- Fachliche Integration
- Soziale Integration
- Werteorientierte Integration

2.4.3.1 Fachliche Integration

Im Zuge der fachlichen Integration soll die neu eingetretene Person ihr Aufgabenfeld möglichst rasch und gut kennenlernen, um zeitnah voll einsatzfähig zu sein (Mayerhofer & Riedl, 2002, S. 486). Im Zuge dessen muss sich der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin sowohl Kenntnisse über das Unternehmen sowie auch insbesondere über sein bzw. ihr Arbeitsgebiet aneignen. Die Einarbeitung in bestimmte Aufgabenstellungen, der Aneignung von Faktenwissen und die konkrete Umsetzung seiner bzw. ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten im Sinne der Unternehmensziele sind dabei im Fokus (Brenner, 2014, S. 7).

2.4.3.2 Soziale Integration

Wird ein neuer Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin im Betrieb aufgenommen, so stellen die fachliche und soziale Integration die wesentlichen Herausforderungen an die Personaleinführung dar. Die soziale Integration zielt auf die Eingliederung in die Abteilung bzw. Arbeitsgruppe sowie auf möglichst friktionsfreie soziale Beziehungen ab (Mayerhofer & Riedl, 2002, S. 486). Soziale Integration ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Sozialisation und Lernen im Ausbildungsbetrieb (Nägele & Neuenschwander, 2014, zitiert in Nägele & Neuenschwander, 2016, S. 2). Unter Sozialisation wird die „Eingliederung“ von Menschen in die Gesellschaft, in Organisationen und Gruppen verstanden (Bartscher-Finzer & Martin, 2003, S. 53). Der

stärkste soziale Einfluss auf die Arbeitseinstellung sowie das Arbeitsverhalten geht vom „sozialen Nahbereich“ aus, also von den Kollegen bzw. Kolleginnen bzw. der Führungskraft, mit denen der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin am häufigsten und unmittelbarsten Kontakt hat (Bartscher-Finzer & Martin, 2003, S. 63). Erst wenn ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin als Teil der Gemeinschaft akzeptiert wird, wird ein „Wir-Gefühl“ entwickelt. Erst dann kann von einer erfolgreichen sozialen Integration gesprochen werden (Brenner, 2014, S. 8).

Die soziale Integration ist besonders wichtig für Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen (Stadler & Nägele, 2011, zitiert in Nägele & Neuenschwander, 2016, S. 2) da diese nicht auf eigene Erfahrungen aus bisherigen Anstellungen zurückgreifen können (Nägele & Neuenschwander, 2016, S. 2). Weiters hängt die organisationsbezogene Sozialisation stark vom Willen und der Fähigkeit ab sich schnell anzupassen (Nägele & Neuenschwander, 2016, S. 2).

Auch bei der Untersuchung zur Unterstützung der arbeitsmarktpolitischen Zielgruppe „NEET“ wurde darauf hingewiesen, dass für die Reintegration von Jugendlichen eine persönliche und vertrauensvolle Beziehung zu einer beruflichen Bezugsperson ein entscheidender Faktor ist (Bacher et al., 2014, S. 62).

In einer empirischen Untersuchung in Form einer Fragebogenstudie bei Lehrlingsausbildern bzw. -ausbilderinnen, Geschäftsführern bzw. Geschäftsführerinnen und anderen Verantwortlichen von Kornfeld (2012, S. 121f.) zum Thema Kompetenzerwartung an künftige Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen wurde hohe Wichtigkeit auf Personalkompetenzen sowie auf Sozial- und kommunikative Kompetenzen gelegt. Die Prioritäten zwischen den einzelnen Berufsgruppen verschieben sich hier nur im geringen Maße. Die Persönlichkeit der Jugendlichen, sowie die Fähigkeit zum Aufbau konstruktiver zwischenmenschlicher Beziehungen werden als sehr bedeutsam eingestuft. Gemäß Kammeyer-Müller & Wanberg (2003, zitiert in Nägele & Neuenschwander, 2015, S. 51) führt eine erfolgreiche betriebliche Sozialisation bzw. Anpassung im Lehrberuf zu einer hohen Zufriedenheit mit dem Lehrberuf und dem Lehrbetrieb, einer hohen Absicht, die Lehre abzuschließen und einer positiven Einschätzung des eigenen Lernfortschritts.

2.4.3.3 Werteorientierte Integration

Werteorientierte Integration ist ein mittel- und langfristiger Prozess, der nicht nur über Leitbilder, sondern auch über gelebte Werte dem neuen Mitarbeiter bzw. der neuen Mitarbeiterin vermittelt werden kann. Zusammen mit der sozialen Integration entstehen hier die größten Schwierigkeiten im Onboardingprozess. Die häufigsten Gründe für die

Beendigungen des Arbeitsverhältnisses während der Probezeit sind nicht fachlicher Natur, sondern Formulierungen wie „die Chemie stimmt nicht“ oder „die unterschiedlichen Vorstellungen über Vorgehensweisen und Prioritäten ließen sich nicht vereinbaren“ (Brenner, 2014, S. 8).

2.4.3.4 Elemente von Onboardingprogrammen

Ein für alle Organisationen einheitliches Einführungskonzept gibt es nicht, zentrale Elemente für eine erfolgreiche Personaleinführung sind jedoch: eine realistische Informationspolitik durch den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin, die Unterstützung durch Bezugspersonen und die Durchführung von Einführungsprogrammen (Mayerhofer und Riedl, 2002, S. 490f.). Laut Nicolai (2017, S. 170) umfasst ein Integrationsprogramm mindestens 5 Elemente: vertrauensbildende Maßnahmen vor Arbeitsbeginn, die Gestaltung des ersten Arbeitstages, einen Einarbeitungsplan, regelmäßige Feedbacktermine sowie ein abschließendes Mitarbeitergespräch nach der Integrationsphase.

Exemplarisch können folgende Elemente, die sich im Rahmen des Onboardingprogrammes anbieten, genannt werden (Brenner, 2014, S. 9ff.):

- Einführungsveranstaltung

Diese Veranstaltungen werden in der Regel zentral von der Personalabteilung organisiert und durchgeführt. Ziel ist es einen Überblick über das Unternehmen und dessen Aktivitäten zu geben.

- Einarbeitung am Arbeitsplatz
- Schulungsmaßnahmen
- Projektarbeit
- Zielvereinbarungen
- Feedbackgespräche
- Abteilungsdurchläufe
- Kunden- und Lieferantenbesuche
- Peergroups
- Incentives

Z.B. verschiedene Unternehmensstandorte besuchen, Präsentation vor der Geschäftsführung, Aufnahme in Förderprogramme, Werbegeschenke.

- Relocation-Services
bei einer Arbeitsaufnahme mit Wohnortwechsel.
- Paten bzw. Patinnen und Mentoren bzw. Mentorinnen
- Externes Coaching

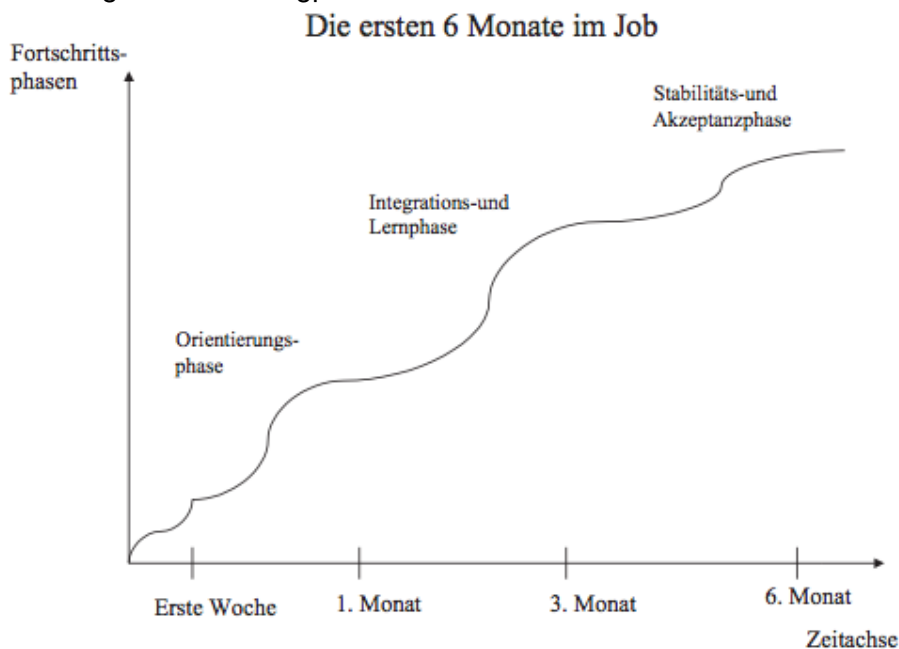
Weiters bestehen im Idealfall Checklisten für die praktische Vorbereitung vor dem ersten Arbeitstag seitens des Unternehmens. Der Arbeitsplatz sollte schon feststehen und mit den Kollegen und Kolleginnen abgestimmt sein. Weiters sollten Mobiliar, Technik und etwaige Zugangsberechtigungen bereits organisiert sein. Neben der Bereitstellung sollte auch im Vorfeld überlegt werden, wie der Einstieg des neuen Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin konkret erfolgen soll. Dem ersten Arbeitstag kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Der Neuankömmling verbindet mit seinem ersten Arbeitstag die Grundhaltung, mit der ihm bzw. ihr im neuen Unternehmen begegnet wird. Oft sind die ersten Sekunden entscheidend für die gegenseitige Meinungsbildung (Brenner, 2014, S. 16ff.). Leicht kann ein Arbeitsverhältnis von Anfang an eine negative Prägung erhalten, wenn die Einarbeitung nicht mit der notwendigen Sorgfalt und Konsequenz betrieben wird (Dincher & Mosters, 2009, S. 44).

Besonders für Berufsstarter ist der Wechsel in die Berufswelt mit einem sehr umfassenden Wandel des Lebensrhythmus und der gültigen Regeln und Werte verbunden. Oftmals herrscht eine Orientierungslosigkeit vor, da noch keine Erfahrungswerte aus der Berufswelt bestehen. Die Verhaltensweisen müssen, gemäß der neuen Rahmenbedingungen, erst adaptiert werden. Neben Fachwissen müssen eine Vielzahl methodischer Tools erlernt werden. Besonderer Wert ist auf das Erlernen von Networking und teamorientierten Fähigkeiten zu legen. Dabei können Peer-Groups, Paten, ein enger Kontakt zu Vorgesetzten, Tools und das Vorleben von Unternehmenswerten von Kollegen bzw. Kolleginnen unterstützend wirken (Brenner, 2014, S. 21f.). Ein Pate bzw. eine Patin oder Mentor bzw. Mentorin ist für den neuen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin ein fester Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerin, der neue Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin muss somit nicht an irgendeinen Kollegen bzw. Kollegin wenden, der vielleicht keine Zeit hat, ihn bzw. sie weiterverweist oder unwillig antwortet. Der Pate bzw. die Patin ist in der Regel aus der gleichen Hierarchieebene, es soll ein Vertrauensverhältnis entwickelt werden, dabei ist eine „gemeinsame Sprache“ bzw. sind gemeinsame Interessen von Vorteil. Ein Mentor bzw. eine Mentorin kann eine zusätzliche, beratende Funktion einnehmen. Er bzw. sie steht in den meisten Fällen hierarchisch über dem neuen Mitarbeiter bzw. der neuen Mitarbeiterin. Der bzw. die

Vorgesetzte trägt immer die Gesamtverantwortung für das Gelingen des Integrationsprozesses (Nicolai, 2017, S. 168f.).

Der Onboardingprozess lässt sich in verschiedene Phasen einteilen, die Länge hängt jedoch sehr stark von der jeweiligen Position des neuen Mitarbeiters bzw. der neuen Mitarbeiterin ab (Brenner, 2015, S. 25f.). Je nach Art der Arbeitsaufgaben, kann dieser Prozess wenige Stunden oder Tage dauern oder bei Aufgaben mit sehr hohen Anforderungen mehrere Wochen oder Monate (Dincher & Mosters, 2009, S. 44). Wie in Abbildung 9 ersichtlich, lassen sich diese Phasen in eine Orientierungsphase, eine Integrations- und Lernphase sowie eine Stabilitäts- und Akzeptanzphase einteilen (Brenner, 2014, S.25f.)

Abbildung 9: Onboardingprozess im Zeitverlauf



Quelle: Brenner (2014, S. 26)

Ein seitens des Lehrlings erkannter Lernfortschritt kann laut WIFI (2000; zitiert in Novakovic, 2006, S. 117) für den Lehrling ebenso einen Lernanreiz darstellen, wie die Erkenntnis einer gestellten Aufgabe gewachsen zu sein. Andere Lernanreize können gemäß der angeführten WIFI Studie auch selbständiges Arbeiten, eine Herausforderung (schwierige, neuartige Aufgabe) bewältigen zu können und Anerkennung sein.

3 Empirischer Teil

3.1 Quantitative Untersuchung

3.1.1 Hypothesen

Forschungsfrage 1: Welche hemmenden und fördernden Faktoren bezüglich einer erfolgreichen Integration in einem Unternehmen bestehen bei Berufseinsteigern bzw. – einsteigerinnen ohne familiäre Vorbilder?

Die Hypothesen 1 bis 4 untersuchen die in Forschungsfrage 1 angeführten fördernden und hemmenden Faktoren.

Hypothese 1: „Arbeit selbst“ wird von Berufseinsteigern bzw. Berufseinsteigerinnen mit und ohne familiäre Vorbilder als Motivator bewertet.

Laut einer Erhebung von Ebner et al. (2008, S. 105f.) gibt ein überwiegender Teil der Jugendlichen als Motiv für die Wahl der Lehre an, dass diese den Neigungen des oder der Jugendlichen entsprechen sollte. In diesem Zusammenhang kann angenommen werden, dass der Faktor „Arbeit selbst“ als Motivator eingestuft werden kann, da laut Herzberg konkrete Arbeit sowie auch das Wachsen an der Arbeit als Motivatoren bzw. „Zufriedensteller“ wirken (Weinert, 2004, S. 197).

Hypothese 2: „Lehrlingsentschädigung“ wird von Berufseinsteigern bzw. Berufseinsteigerinnen mit und ohne familiäre Vorbilder als Hygienefaktor bewertet.

Das Gehalt kann auch in der Studie von Herzberg nicht eindeutig den Hygienefaktoren oder Motivatoren zugeordnet werden. Herzberg war der Auffassung, dass die Entlohnung kurzfristig zu einer Reduktion der Unzufriedenheit beitragen kann, dauerhaft Lohnreize allein aber keine Motivationswirkung haben (zitiert in Schaffner, 2006, S. 6f.). Unter der Annahme, dass die Lehrlingsentschädigung das erste eigene Einkommen darstellt und somit von großer Bedeutung für die Lehrlinge ist, wird davon ausgegangen, dass Lohn bzw. die Lehrlingsentschädigung als Hygienefaktor angesehen wird und somit als Voraussetzung gilt.

Hypothese 3a: Eine „gute Beziehung zum bzw. zur Vorgesetzten“ wird von Berufseinsteigern bzw. Berufseinsteigerinnen mit und ohne familiäre Vorbilder als Hygienefaktor bewertet.

Hypothese 3b: Eine „gute Beziehung zu Kollegen bzw. Kolleginnen“ wird von Berufseinsteigern bzw. Berufseinsteigerinnen mit und ohne familiäre Vorbilder als Hygienefaktor bewertet.

Da der Aufbau konstruktiver zwischenmenschlicher Beziehungen als sehr bedeutsam eingestuft wird (Kornfeld, 2012, S. 121f.) kann davon ausgegangen werden, dass sowohl eine gute Beziehung zu Vorgesetzten, als auch zu Kollegen bzw. Kolleginnen wichtig ist. In dieser Arbeit wird somit davon ausgegangen, dass für eine gute Zusammenarbeit eine gute Beziehung zu beiden Gruppen vorausgesetzt werden muss und diese somit den Hygienefaktoren zuzuordnen sind. Sind die Beziehungen zu beiden Gruppen gut, besteht gemäß der Zwei-Faktoren-Theorie keine Unzufriedenheit. Sobald einer dieser Beziehungen schlechte wäre, würde somit Unzufriedenheit entstehen (Rosenstiel, 2010, S. 78f.).

Hypothese 4: Berufseinsteiger bzw. Berufseinsteigerinnen, welche die Entscheidung für den Antritt einer Lehrstelle ohne Beeinflussung von Eltern getroffen haben, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf, als Berufseinsteiger bzw. Berufseinsteigerinnen, welche die Entscheidung für den Antritt einer Lehrstelle mit Beeinflussung von Eltern getroffen haben.

Kommt es bei Auszubildenden aus berufsbezogenen Gründen zu einer Vertragsauflösung, passiert dies in erster Linie deshalb, weil der Beruf nicht der Wunschberuf war (Schöngen, 2003, S. 36). Gemäß der bereits erwähnten Erhebung von Ebner et al. (2008, S. 105f.) gibt ein überwiegender Teil der Jugendlichen als Motiv für die Wahl der Lehre an, dass diese den Neigungen des oder der Jugendlichen entsprechen sollte. Hieraus kann höheres Commitment durch die unabhängige Ausbildungswahl abgeleitet werden. Auch bei der Untersuchung zur Unterstützung der arbeitsmarktpolitischen Zielgruppe „NEET“ wurde darauf hingewiesen, dass die Einbindung von Jugendlichen in lokale Entscheidungsfindungen als Erfolgsfaktor angesehen wird. (Bacher et al., 2014, S. 68). In dieser Arbeit wird deshalb auch im Zuge

von Hypothesen 4a und 4b die individuelle Entscheidungsfindung Jugendlicher berücksichtigt. Es kann daher vermutet werden, dass eine unabhängige Entscheidung eher zu Arbeitszufriedenheit führt.

Forschungsfrage 3: Welchen Zusammenhang zwischen ausgewählten Onboardingmaßnahmen und organisationsbezogenem Commitment und Arbeitszufriedenheit gibt es?

Mit den Hypothesen 5a bis 5d wird Forschungsfrage 3 zum Zusammenhang von Onboardingmaßnahmen und organisationsbezogenem Commitment bzw. Arbeitszufriedenheit erforscht.

Hypothese 5a: Wenn Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen die Onboardingmaßnahmen für die Aufgabenbewältigung positiv bewerten, gibt es keinen Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen mit oder ohne familiäre Vorbilder.

Hypothese 5b: Wenn Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen die Onboardingmaßnahmen für Rollenklarheit positiv bewerten, gibt es keinen Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen mit oder ohne familiäre Vorbilder.

Hypothese 5c: Wenn Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen die Onboardingmaßnahmen für die Integration in den Arbeitsgruppen positiv bewerten, gibt es keinen Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen mit oder ohne familiäre Vorbilder.

Hypothese 5d: Wenn Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen die Onboardingmaßnahmen für die Kenntnis über die Firmenpolitik positiv bewerten, gibt es keinen Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen mit oder ohne familiäre Vorbilder.

Wie oben angeführt sollen proximale Auswirkungen (Aufgabenbewältigung, Rollenklarheit, Gruppenintegration, sowie politische Kenntnisse) automatisch zu einer besseren Anpassung im Unternehmen führen (Kammeyer-Müller & Wanberg, 2003, S. 779f.). Sind diese 4 Auswirkungen erfüllt, sollte somit der neue Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin zufrieden sein bzw. entsprechendes Commitment aufweisen.






3.1.2 Material/Instrumente

Die Erhebung der quantitativen Daten wurde mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt. Die Erhebung erfolgte einmalig in elektronischer Form. Es wurde ein Testlauf mit 8 Teilnehmern bzw. Teilnehmerinnen durchgeführt. Der Aufbau des Fragebogens ist im Anhang ersichtlich. Für die Kategorie „Persönliche Daten“, welche Teil A des Fragebogens darstellt, wurden Teile von bereits verwendeten Fragebögen aus unveröffentlichten Diplomarbeiten herangezogen bzw. adaptiert (Novakovic, 2006, S. 156f.; Troll, 2006, S. 119ff.). Für die „Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen“, welche Teil B des Fragebogens bildet, wurde ein bereits erstellter Fragebogen zu einer Studie zum Thema „Arbeitsmotivation von Anwaltsassistentinnen“ als Muster herangezogen (Schaffner, 2006). Als Motivatoren wurden in Teil B Antworten mit „Motiviert Sie“ gewertet, Antworten mit „Setzen Sie voraus“ wurden den Hygienefaktoren zugeordnet. Teil C des Fragebogens zum Thema Onboarding, wurde selbständig erstellt, als Hilfestellung dienten vorgeschlagene Onboardingmaßnahmen gemäß Haselbrunner (2009, S. 105ff.) sowie Kratz, Kieser und Booz, Allen & Hamilton (1997, S.30ff.; 1990, S. 155; 2008, S. 9 zitiert in Haselbrunner, 2009, S. 127).

3.1.3 Stichprobe und Untersuchung

Die Befragung wurde mit Lehrlingen durchgeführt. Es bestand kein Fokus auf eine bestimmte Branche bzw. Beruf. In Summe wurde der Fragebogen 91 Mal befüllt, aber nur 79 Personen haben den Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt. Abbildung 10 zeigt auf welcher Seite der Fragebogen abgebrochen wurde.

Abbildung 10: Einzelstatistik zu Ausstiegsseiten

Letzte bearbeitete Seite	Datensätze abgeschlossen / gesamt / kumulativ			
Seite 6	79	79	79	
Seite 5	0	3	82	
Seite 4	0	3	85	
Seite 3	0	3	88	
Seite 2	0	3	91	
Gesamt	79	91		

Quelle: Abruf auf Basis der Fragebogenstudie auf SoSciSurvey.de.

Unter den Teilnehmern bzw. Teilnehmerinnen waren 62 Frauen und 23 Männer, 6 Personen haben keine Angaben gemacht. 77 Lehrlinge waren zum Zeitpunkt der Abfrage 15 – 20 Jahre, 7 Lehrlinge 21 – 25 Jahre alt, 1 Lehrling älter als 25 und 6 Personen haben diesbezüglich keine Auskunft gegeben.

3.1.4 Durchführung

Der Fragebogen bzw. der Link zur Umfrage wurde an verschiedene Lehrlingsverantwortliche mit der Bitte um Weiterleitung versandt. Die Teilnehmergruppen umfassten Betriebe in Österreich aus den Branchen Personen- und Güterverkehr, Bank- und Finanzwirtschaft, regionale Energieversorger sowie Anbieter für elektronischen Zahlungsverkehr. Der Fragebogen war online auf der Plattform „SociSurvey“ vom 17.01.2017 bis zum 25.03.2017 abrufbar. In der Folge wurden die Antworten mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS systematisch ausgewertet und mittels Excel Graphiken veranschaulicht.

3.2 Qualitative Untersuchung

3.2.1 Fragestellung der qualitativen Untersuchung

Forschungsfrage 1: Welche hemmenden und fördernden Faktoren bezüglich einer erfolgreichen Integration in einem Unternehmen bestehen bei Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen ohne familiäre Vorbilder?

Forschungsfrage 2: Welche speziellen Möglichkeiten an Onboardingmaßnahmen gibt es für Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen ohne familiäre Vorbilder?

Forschungsfrage 3: Welchen Zusammenhang zwischen ausgewählten Onboardingmaßnahmen und organisationsbezogenem Commitment und Arbeitszufriedenheit gibt es?

Nach Auswertung der Ergebnisse aus der Befragung der Lehrlinge, wurden die Ergebnisse mit Aussagen der Experten bzw. der Expertin aus dem Lehrlingsmanagement verglichen bzw. ergänzt.

3.2.2 Material/Instrumente

Da die Fragestellungen komplex und vielseitig waren, wurde als Hilfestellung zur Interpretation der Ergebnisse noch eine qualitative Datenerhebung in Form von Interviews mit Experten bzw. Expertinnen durchgeführt. Da die Themenblöcke vorab festgelegt wurden, jedoch auch darauf geachtet werden sollte, dass Raum für neue Themen und Aspekte zur Verfügung stand, wurde ein Leitfaden-Interview ausgewählt. Für dieses teilstrukturierte Interview wurde als Grundlage ein Leitfaden mit folgenden 5 Themenblöcken erstellt:

1. Einstieg
2. Soziale Herkunft von Lehrlingen
3. Motivation, Arbeitszufriedenheit, Commitment
4. Onboardingmaßnahmen
5. Abschluss

Um diese Themenblöcke wurden mögliche Fragestellungen erstellt, welche jedoch nicht für eine systematische Abfrage gedacht waren, sondern lediglich als Hilfestellung und Orientierung dienen sollten. Der Leitfaden enthielt auch kein vorgegebenes Antwortformat. Nach Erstellung des Leitfadens wurde mit den Experten und der Expertin telefonisch, bzw. per E-Mail Kontakt aufgenommen, um Termine zu vereinbaren. Die Interviews wurden mittels Tonbandaufzeichnung dokumentiert und im Anschluss transkribiert.

3.2.3 Stichprobe und Untersuchung

Die Interviews wurden mit Lehrlingsbeauftragten bzw. einem Leiter eines Lehrlingsmanagements durchgeführt. Es wurden 5 potentielle Experten bzw. Expertinnen kontaktiert, wobei zwei Experten und eine Expertin einem Interview zugestimmt haben. Alle ursprünglich ausgewählten Experten bzw. Expertinnen wurden aufgrund ihrer mehrjährigen Erfahrung im Lehrlingsmanagement und intensiven persönlichen Kontakt mit Lehrlingen ausgewählt. Die finalen Interviewpartner stammen aus den Branchen Bank- und Finanzwirtschaft sowie der öffentlichen Verwaltung.

Tabelle 2: Übersicht Interviewpartner

	Geschlecht	Interviewdauer	Einsatzort der Lehrlinge	Anzahl der Lehrlinge pro Jahrgang
IP1	Männlich	0:34:38	Gesamt Österreich	ca. 10 – 15
IP2	Männlich	1:10:59	Wien	ca. 200
IP3	Weiblich	0:54:10	Wien	ca. 10

Quelle: Darstellung aus eigenen Daten

Anmerkungen: Die Abkürzung IP steht für Interviewpartner bzw. Interviewpartnerin.

3.2.4 Durchführung

Die Datenerhebung fand zwischen dem 28.03.2017 und dem 07.04.2017 statt. Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels „Eklektischen Vorgehens“. Dafür wurde das Datenmaterial im ersten Schritt gesichtet, wichtige Textstellen markiert, kodiert und eine kurze stichwortartige Zusammenfassung in Form von „case summaries“ erstellt. Im zweiten Schritt wurde eine Grobkategorisierung durchgeführt und die Aussagen in Kategorien eingeordnet. Diese Grobkategorien wurden vertiefend analysiert und geordnet. Anhand des Inhaltsverzeichnisses wurde die entsprechenden Aussagen und Passagen eingearbeitet, die Ergebnisse der quantitativen Datenerhebung ergänzt sowie theoretische Hintergründe zu den Themenblöcken eingefügt. Abschließend erfolgte eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

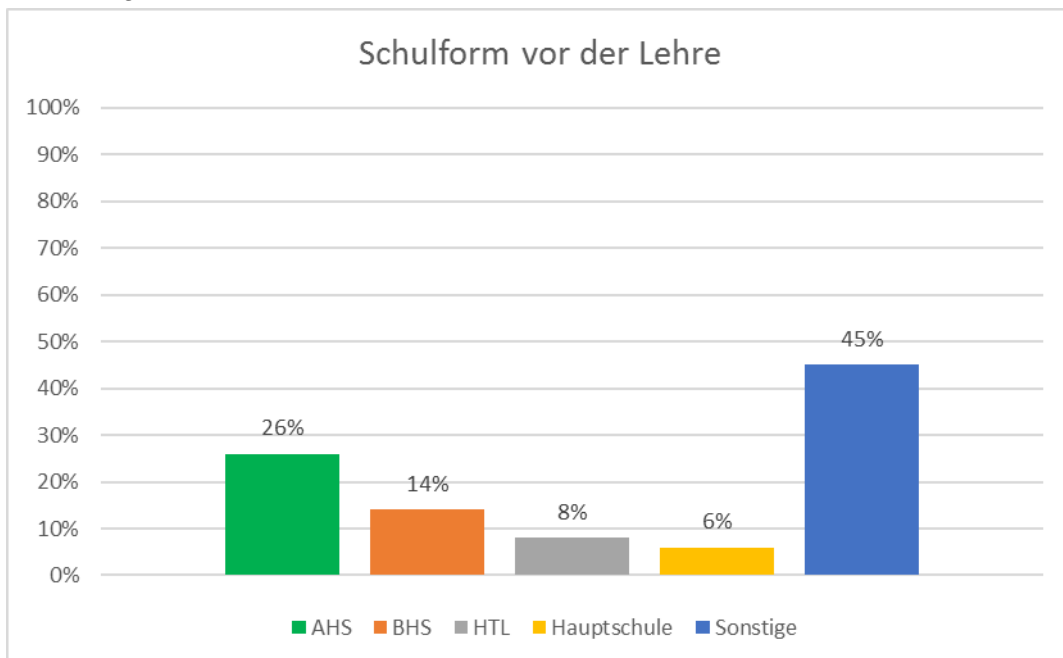
4 Ergebnisse

4.1.1 Quantitative Ergebnisse

Deskriptive Beschreibung der Antworten zu den „Persönlichen Angaben“

Hinsichtlich der Ausbildung vor Beginn der Lehre, haben 24 Personen eine AHS, 13 Personen eine BHS, 7 Personen eine HTL und 4 Personen eine Hauptschule besucht. Die restlichen Personen haben sonstige Nennungen abgegeben. Teilweise hat hier zusätzlich zu der gewählten Ausbildung noch eine Doppelnennung in der Kategorie sonstiges stattgefunden. Die nachfolgende Abbildung 11 zeigt die Auswahl der Schulformen vor der Lehre in Prozent.

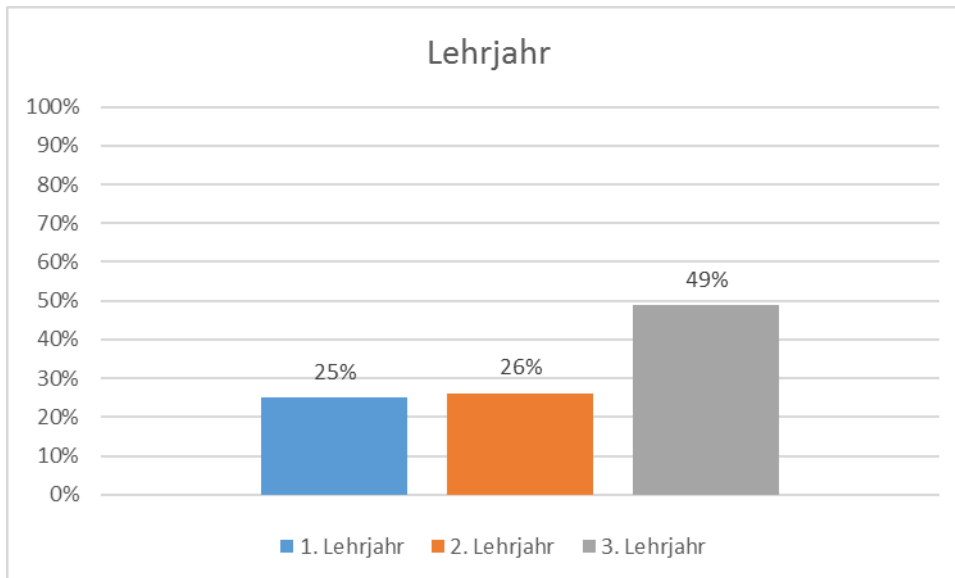
Abbildung 11: Schulform vor der Lehre



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

49 Prozent der Befragten befanden sich im dritten Lehrjahr, 25 Prozent im ersten Lehrjahr sowie 26 Prozent im zweiten Lehrjahr. 7 Personen haben die Frage nicht beantwortet (siehe Abbildung 12).

Abbildung 12: Lehrjahr

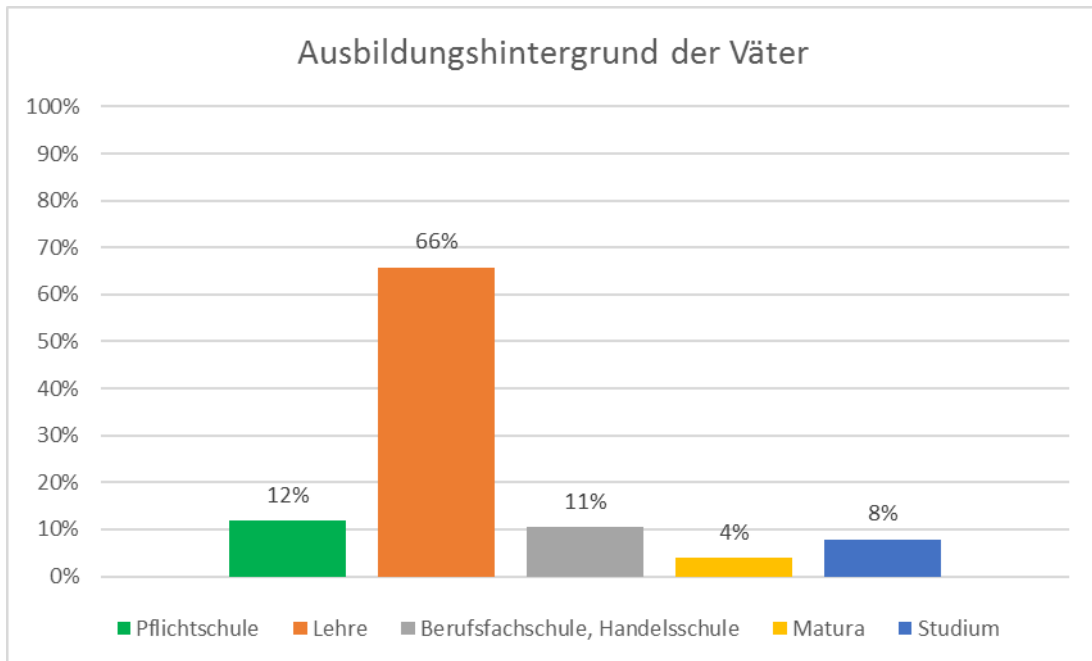


Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Angaben zu den Vätern

Die Väter der Lehrlinge haben zu 66 Prozent ebenfalls eine Lehre abgeschlossen, weitere 12 Prozent haben einen Pflichtschulabschluss, 11 Prozent haben eine Berufsfachschule bzw. Handelsschule besucht, 8 Prozent haben ein abgeschlossenes Studium und 4 Prozent eine Matura. 7 Personen gaben an, nicht über den Abschluss ihres Vaters Bescheid zu wissen und weitere 8 Personen haben diese Frage nicht beantwortet (siehe auch Abbildung 13).

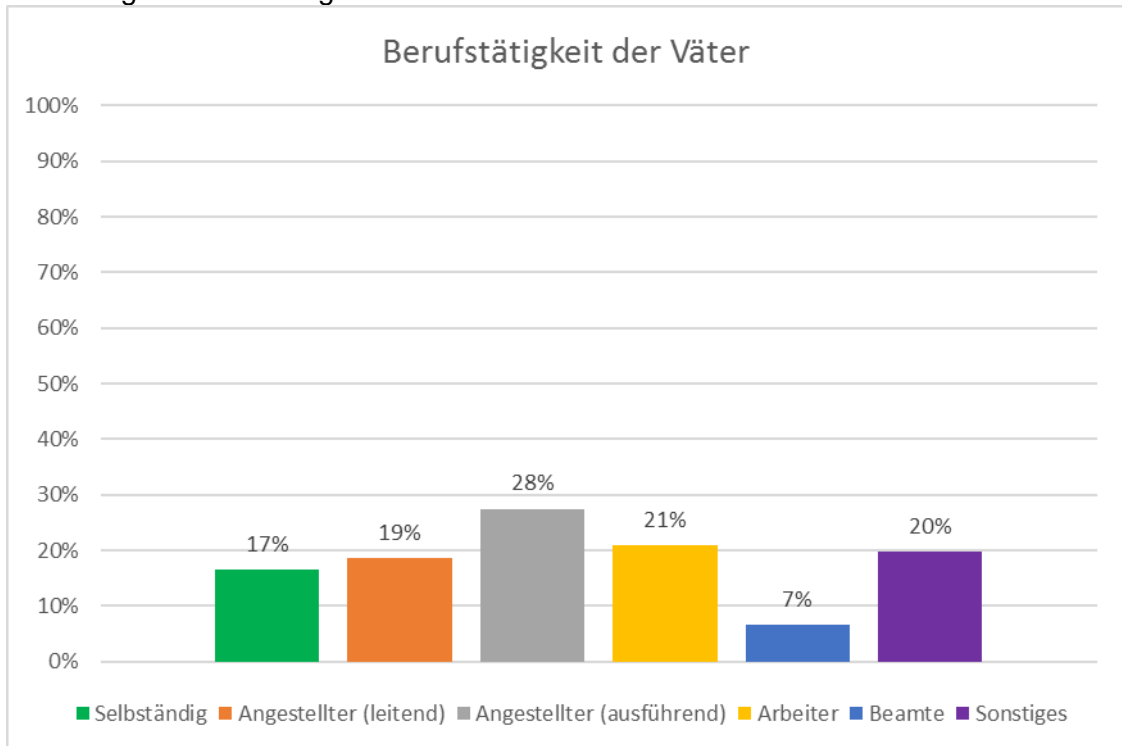
Abbildung 13: Ausbildung Väter



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

88 Prozent der Teilnehmer und Teilnehmerinnen gaben an, dass ihre Väter zum Zeitpunkt der Abfrage berufstätig waren. 28 Prozent der Väter waren Angestellte in ausführender Position, 7 Prozent Arbeiter, 19 Prozent leitende Angestellte, 17 Prozent Selbständige und 7 Prozent Beamte. 20 Prozent der Teilnehmer und Teilnehmerinnen wählten „Sonstiges“ als Berufsbezeichnung der Väter (siehe Abbildung 14).

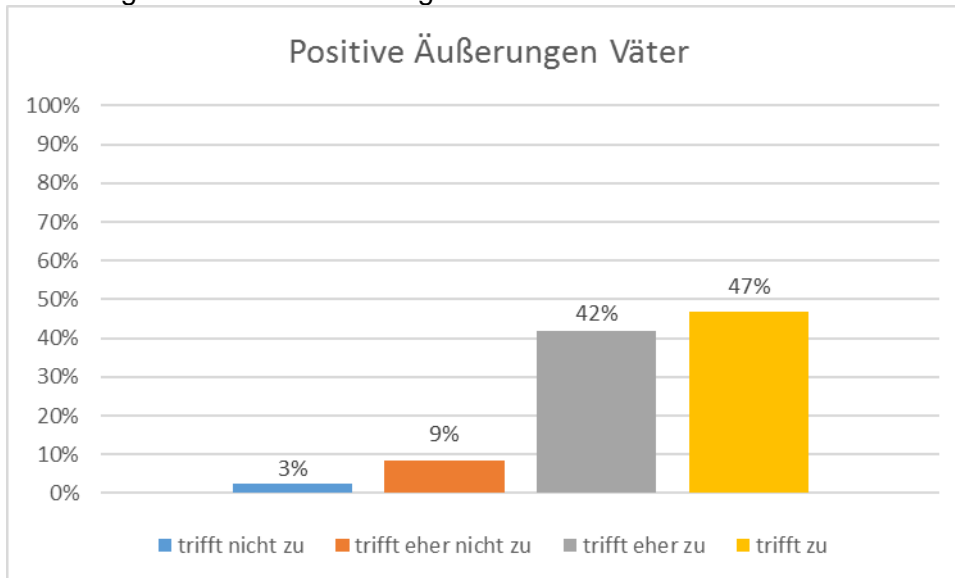
Abbildung 14: Berufstätigkeit Väter



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Zu der Frage, ob sich ihre Väter positiv über ihren Beruf äußern, machten 10 Personen keine Angabe. 89 Prozent beantworteten die Frage mit „trifft zu“ oder „trifft eher zu“ (siehe auch Abbildung 15).

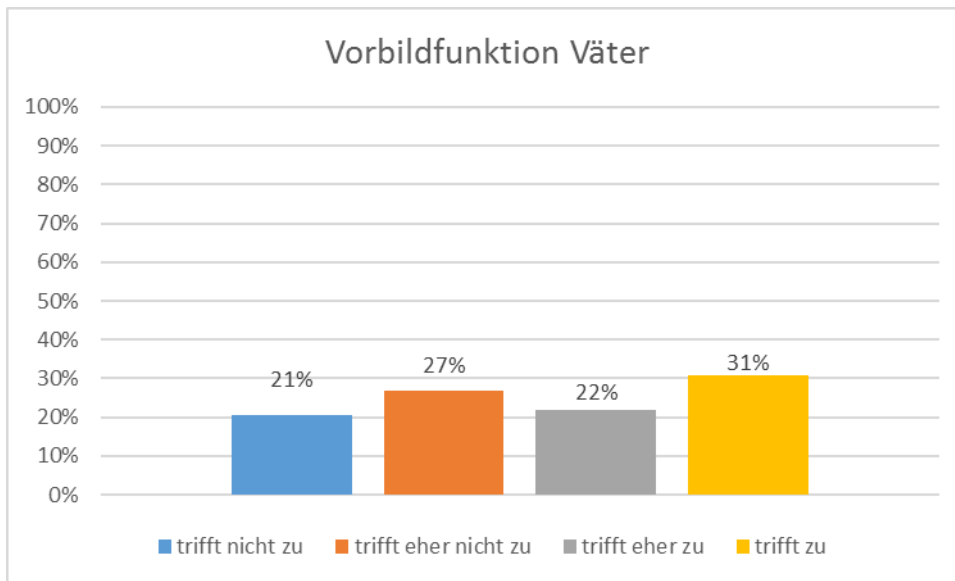
Abbildung 15: Positive Äußerungen Väter



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

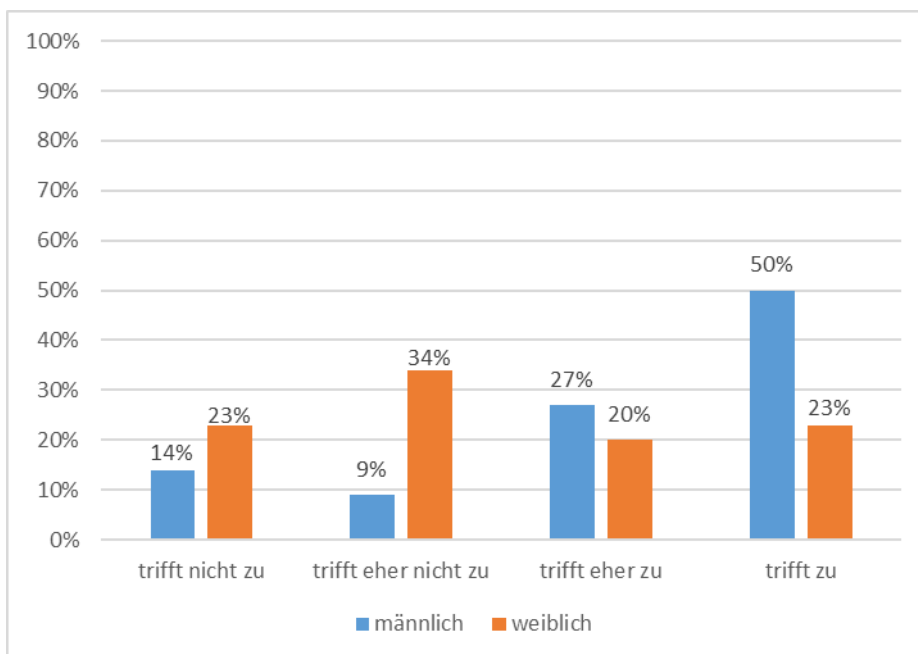
53 Prozent der Lehrlinge beantworteten die Frage nach der Vorbildfunktion ihrer Väter mit „trifft zu“ oder „trifft eher zu“. Bei den männlichen Lehrlingen stimmten 50 Prozent der Vorbildwirkung ihres Vaters zu, 27 Prozent stimmten eher zu, 9 Prozent stimmten eher nicht zu und 14 Prozent stimmten nicht zu. Die weiblichen Lehrlinge gaben zu 23 Prozent an, dass es zutrifft, dass ihr Vater eine Vorbildfunktion hinsichtlich des Berufes für sie habe. 20 Prozent gaben an, dass es eher zutrifft, 34 Prozent, dass es eher nicht zutrifft und 23 Prozent, dass es gar nicht zutrifft. Die Abbildungen 16 und 17 zeigen die Vorbildfunktion der Väter in der Gesamtstichprobe sowie getrennt nach den Geschlechtern der Lehrlinge.

Abbildung 16: Vorbildfunktion Väter



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Abbildung 17: Vorbildfunktion Väter getrennt nach Geschlechtern der Lehrlinge

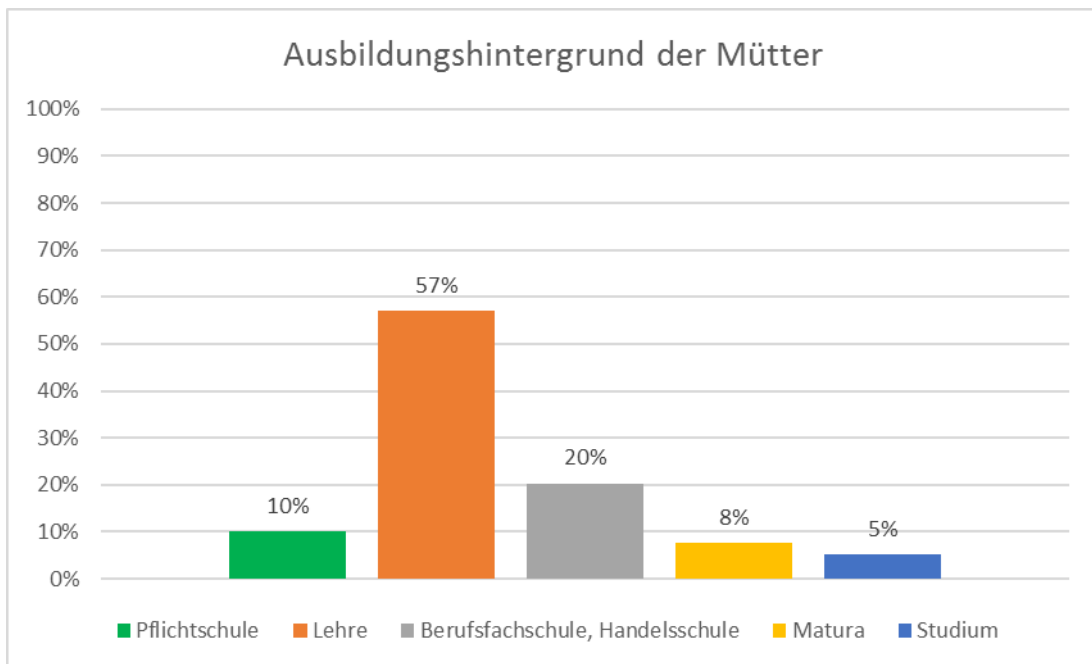


Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Angaben zu den Müttern

Bei den Müttern verhält es sich, wie in Abbildung 12 ersichtlich, ähnlich. Hier haben 57 Prozent eine Lehre abgeschlossen, 20 Prozent eine Berufsfachschule bzw. Handelsschule besucht, 10 Prozent eine Pflichtschule, 8 Prozent haben eine Matura und 5 Prozent ein abgeschlossenes Studium. 6 Personen wussten nicht über den Ausbildungshintergrund der Mutter Bescheid. Weitere 6 Personen machten keine Angabe zu dieser Frage (siehe Abbildung 18).

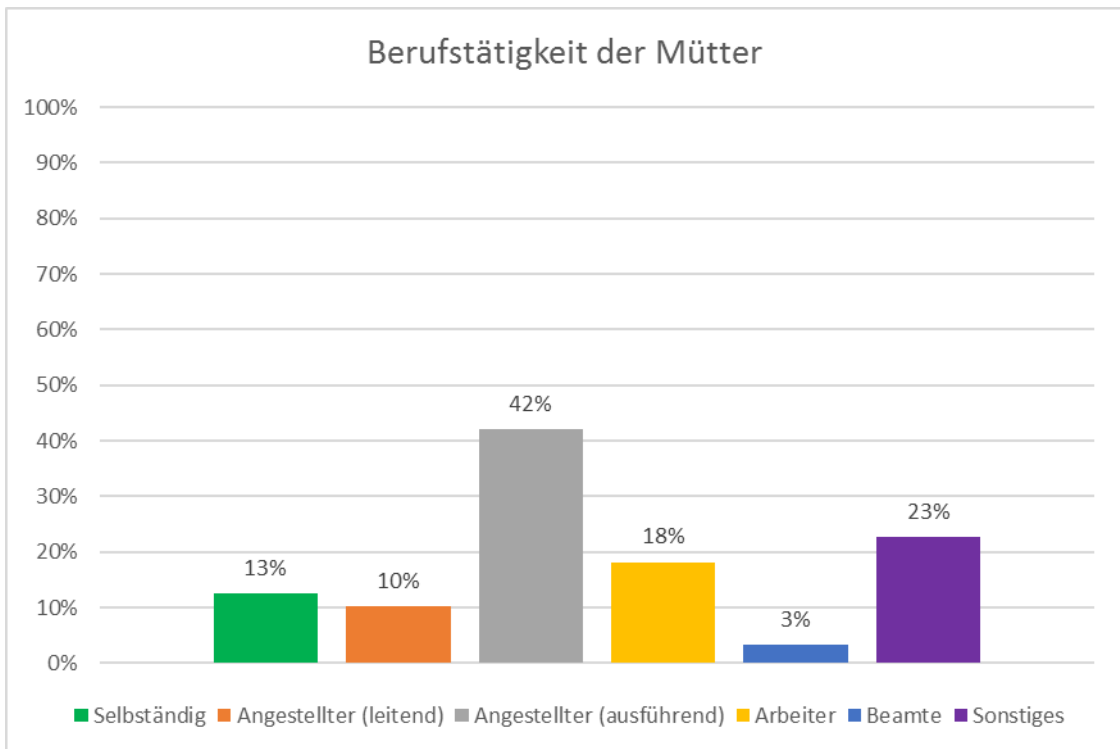
Abbildung 18: Ausbildung Mütter



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Die Mütter der Lehrlinge waren zu 83 Prozent berufstätig. Auch hier gehört die größte Gruppe mit 42 Prozent zu den Angestellten in ausführender Position, gefolgt von 18 Prozent Arbeiterinnen. 13 Prozent der Mütter der Befragten waren Selbständige, 10 Prozent Angestellte in leitender Position und 3 Prozent Beamtinnen. 23 Prozent gaben, gefragt nach dem Beruf ihrer Mutter „Sonstiges“ an (siehe Abbildung 19).

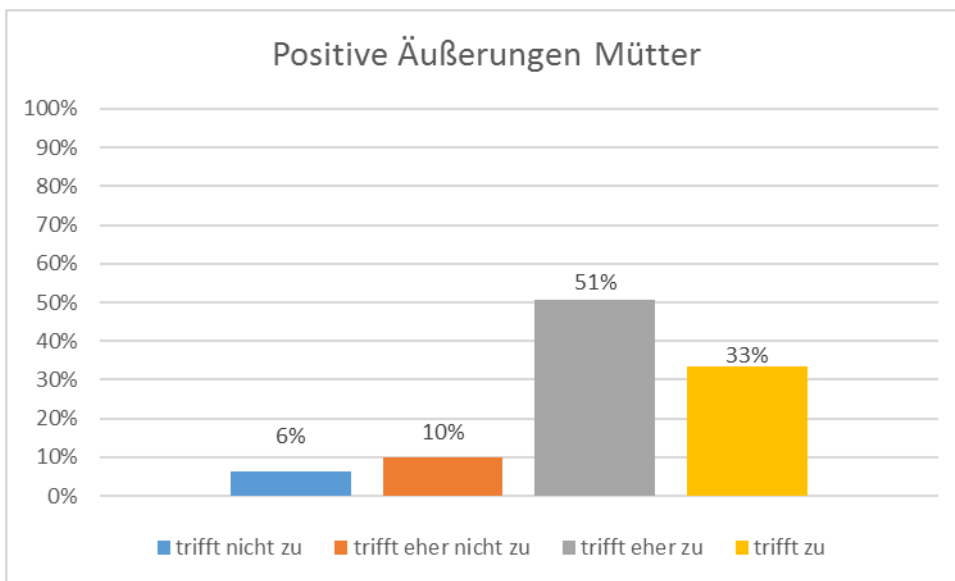
Abbildung 19: Berufstätigkeit Mütter



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

84 Prozent der Lehrlinge beantworteten die Frage, ob sich ihre Mütter positiv über den Beruf äußern würden mit „trifft zu“ oder „trifft eher zu“. 10 Personen machten keine Angaben (siehe Abbildung 20).

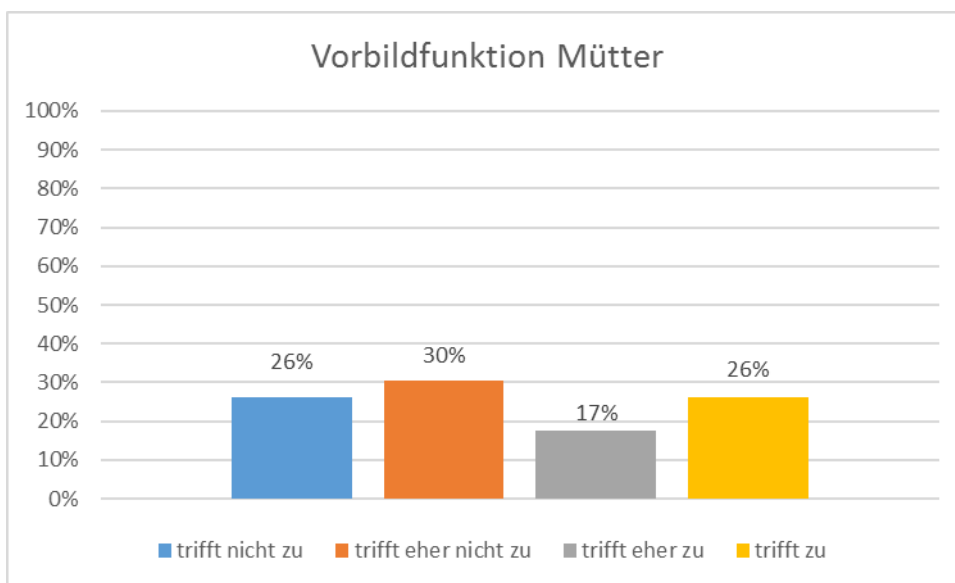
Abbildung 20: Positive Äußerungen Mütter



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

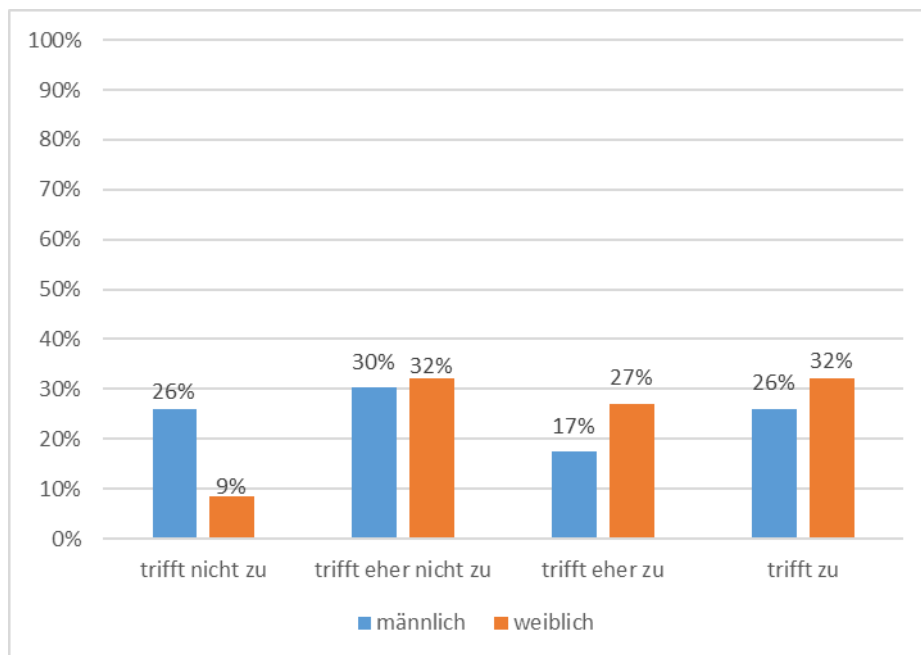
26 Prozent der Lehrlinge gaben an, dass ihre Mutter hinsichtlich des Berufes eine Vorbildfunktion für sie habe. 17 Prozent stimmten dieser Aussage eher zu, 30 Prozent stimmten eher nicht zu und 26 Prozent gaben an, dass ihre Mutter keine berufliche Vorbildfunktion habe. Bei den männlichen Lehrlingen stimmten 26 Prozent der Vorbildfunktion ihrer Mutter zu, 17 Prozent gaben an, die Vorbildfunktion ihrer Mutter würde eher zutreffen. 30 Prozent der männlichen Lehrlinge beantworteten die Frage mit „trifft eher nicht zu“ und 26 Prozent mit „trifft nicht zu“. Bei den weiblichen Lehrlingen gaben 32 Prozent an, dass ihre Mutter eine Vorbildfunktion habe. Im Fall von 27 Prozent der weiblichen Lehrlinge traf die Vorbildfunktion der Mutter eher zu. 32 Prozent der befragten Frauen gaben an, dass eine Vorbildfunktion auf ihre Mutter eher nicht zutrifft und 9 Prozent gaben an, dass ihre Mutter kein berufliches Vorbild sei. Die Abbildungen 21 und 22 zeigen die Vorbildfunktion der Mutter in der Gesamtstichprobe sowie getrennt nach dem Geschlecht der Lehrlinge.

Abbildung 21: Vorbildfunktion Mütter



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Abbildung 22: Vorbildfunktion Mütter getrennt nach Geschlechtern der Lehrlinge

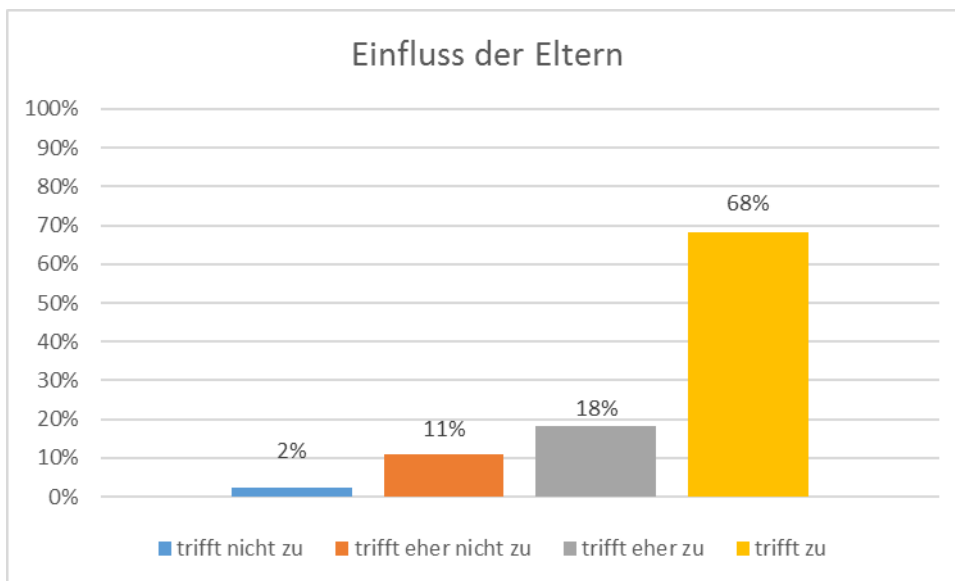


Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Einfluss der Eltern auf die Entscheidungsfindung

86 Prozent der Lehrlinge gaben an, dass es zutrifft oder eher zutrifft, dass ihre Eltern keinen Einfluss auf ihre Entscheidungsfindung hatten. 13 Prozent gaben an, dass eine Einflussnahme der Eltern erfolgt oder eher erfolgt ist. 9 Personen machten keine Angaben zu dieser Frage (siehe auch Abbildung 23).

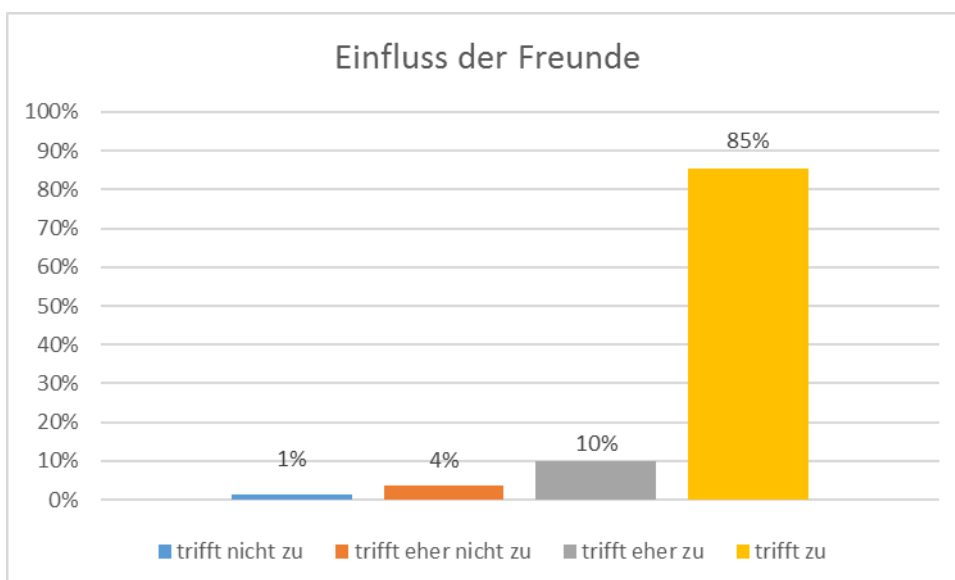
Abbildung 23: Kein Einfluss der Eltern



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

95 Prozent gaben an, dass es zutrifft oder eher zutrifft, dass ihre Freunde keinen Einfluss auf ihre Entscheidungsfindung hatten. 5 Prozent gaben an, dass eine Einflussnahme seitens Freunden erfolgt oder eher erfolgt ist. 9 Personen machten keine Angaben zum Einfluss der Freunde auf die Entscheidungsfindung (siehe auch Abbildung 24).

Abbildung 24: Kein Einfluss der Freunde



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Im zweiten Teil des Fragebogens (Teil B) wurde die Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen anhand der Unterteilung in Hygienefaktoren und Motivatoren abgefragt und in der Folge ein Motivprofil aus den empirischen Daten erstellt.

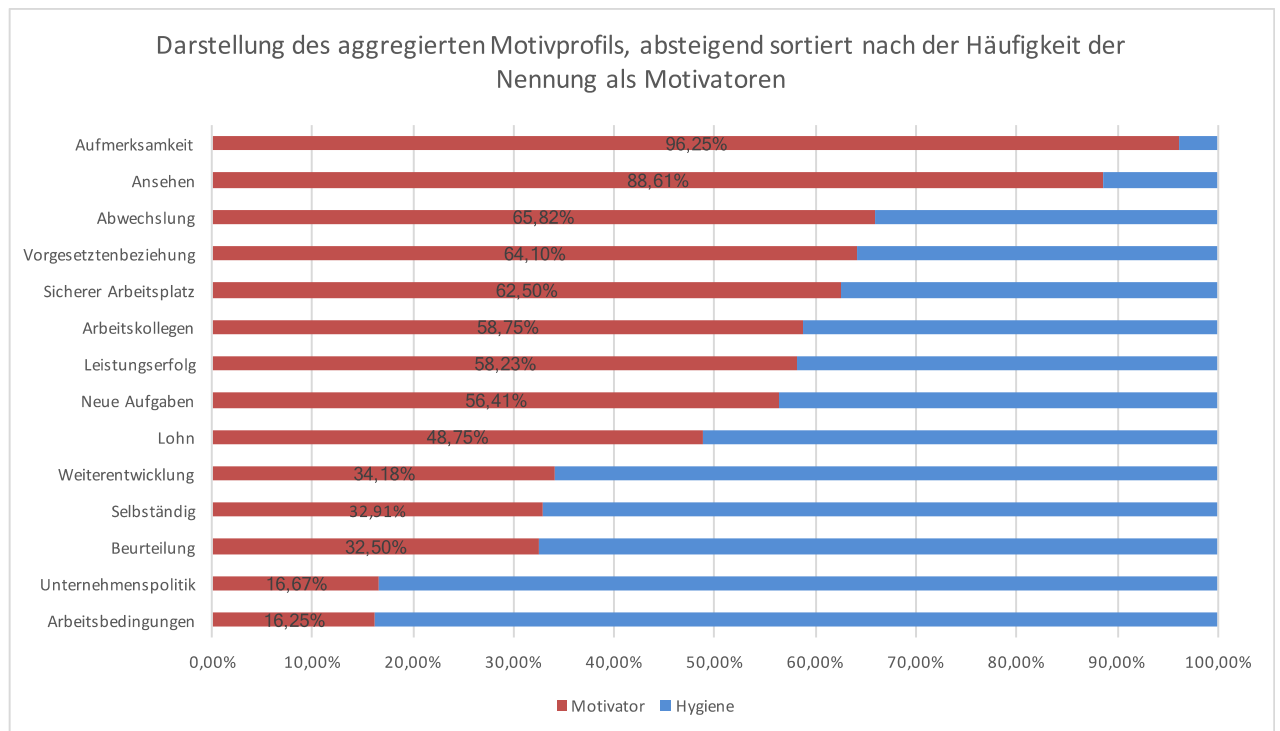
Folgende Tabelle 3 stellt die empirischen Ergebnisse des Motivprofils dar:

Tabelle 3: Übersicht Motivatoren und Hygienefaktoren der Gesamtstichprobe

Faktoren	Hygienefaktor		Motivator		Fehlende Werte		Gültige Prozente	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Hygiene	Motivator
Aufmerksamkeit	3	3,85%	77	98,72%	11	14,10%	3,75%	96,25%
Lohn	41	52,56%	39	50,00%	11	14,10%	51,25%	48,75%
Weiterentwicklung	52	66,67%	27	34,62%	12	15,38%	65,82%	34,18%
Neue Aufgaben	34	43,59%	44	56,41%	13	16,67%	43,59%	56,41%
Vorgesetztenbeziehung	28	35,90%	50	64,10%	13	16,67%	35,90%	64,10%
Leistungserfolg	33	42,31%	46	58,97%	12	15,38%	41,77%	58,23%
Arbeitskollegen	33	42,31%	47	60,26%	11	14,10%	41,25%	58,75%
Selbständig	53	67,95%	26	33,33%	12	15,38%	67,09%	32,91%
Arbeitsbedingungen	67	85,90%	13	16,67%	11	14,10%	83,75%	16,25%
Unternehmenspolitik	65	83,33%	13	16,67%	13	16,67%	83,33%	16,67%
Abwechslung	27	34,62%	52	66,67%	12	15,38%	34,18%	65,82%
Beurteilung	54	69,23%	26	33,33%	11	14,10%	67,50%	32,50%
Ansehen	9	11,54%	70	89,74%	12	15,38%	11,39%	88,61%
Sicherer Arbeitsplatz	30	38,46%	50	64,10%	11	14,10%	37,50%	62,50%

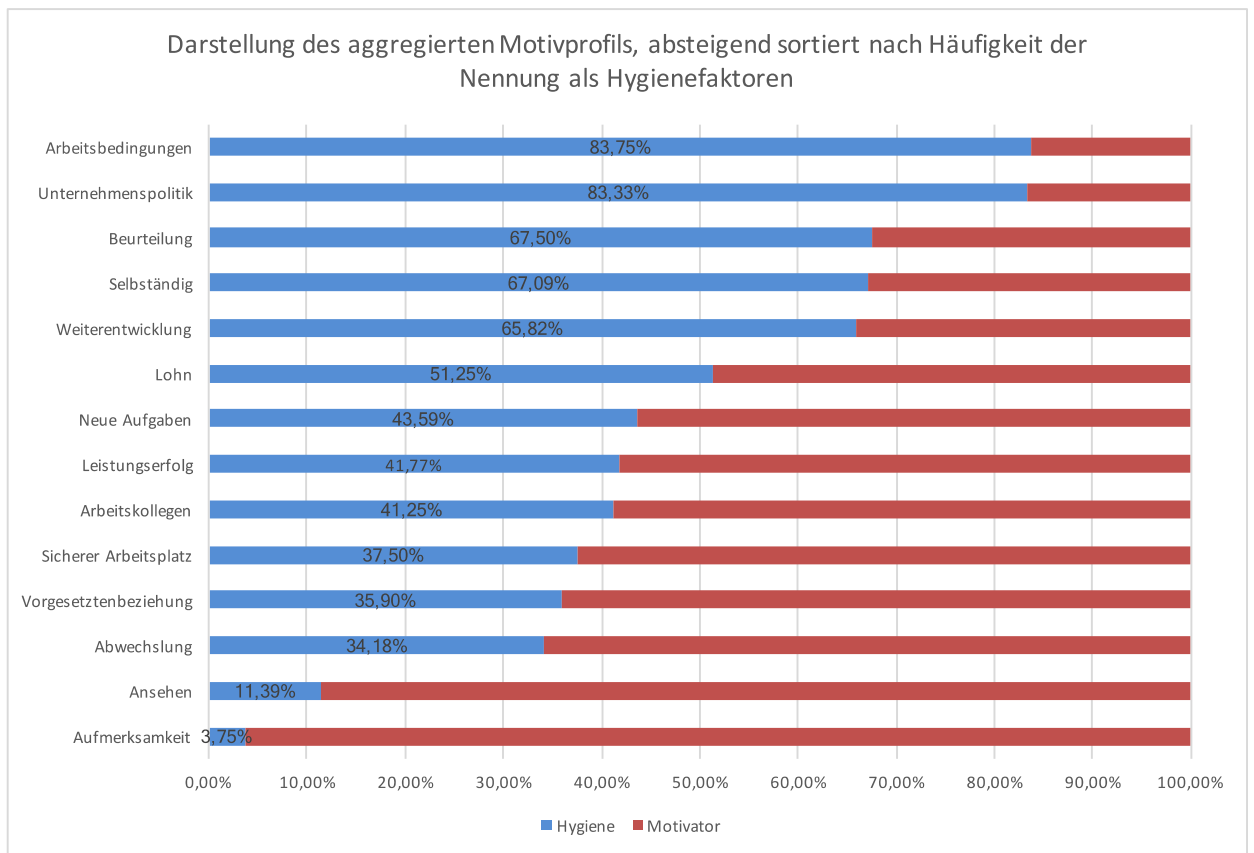
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Abbildung 25: Motivprofil, absteigend sortiert nach der Häufigkeit der Nennung der Motivatoren



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Abbildung 26: Motivprofil, absteigend sortiert nach Häufigkeiten der Nennung als Hygienefaktoren



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Als Motivatoren wurden Aufmerksamkeit, neue Aufgabenbereiche, gute Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen bzw. Kolleginnen, Leistungserfolg, herausfordernde Arbeit, Abwechslung, Ansehen sowie ein sicherer Arbeitsplatz gesehen. Besonders häufig wurden Aufmerksamkeit mit 96,2 Prozent sowie Ansehen mit 85,6 Prozent genannt.

Als Hygienefaktoren wurden die Lehrlingsentschädigung, Weiterentwicklung, selbständiges Arbeiten, Arbeitsbedingungen, die Unternehmenspolitik, sowie eine faire Beurteilung genannt. Hier stehen besonders die Arbeitsbedingungen mit 83,7 Prozent sowie die Unternehmenspolitik mit 83,3 Prozent hervor.

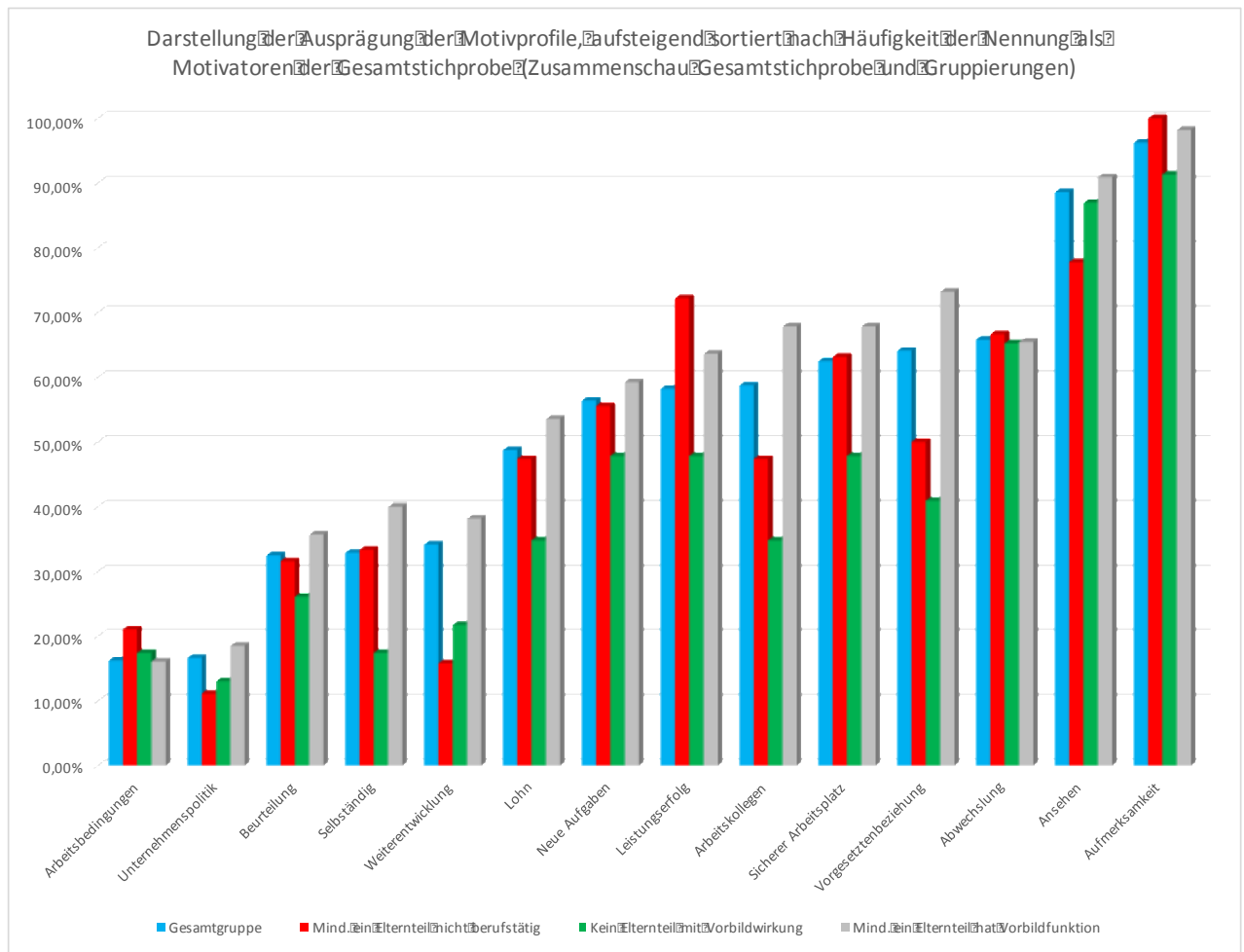
Betrachtet man nur Lehrlinge mit mindestens einem zum Abfragezeitraum nicht berufstätigen Elternteil, standen ebenfalls Aufmerksamkeit bzw. Ansehen hinsichtlich der Bewertung als Motivatoren an erster bzw. zweiter Stelle. Jedoch wurde in dieser Gruppe an dritter Stelle bereits Leistungserfolg als Motivator gereiht. Die größte prozentuale Abweichung war in der Kategorie Weiterentwicklung zu verzeichnen. In der Gesamtstichprobe bewerteten 34 Prozent Weiterentwicklung als Motivator, während dies bei Lehrlingen mit mindestens einem nicht berufstätigen Elternteil lediglich knapp

16 Prozent so sahen. Bei diesen Lehrlingen lag Weiterentwicklung am vorletzten Platz in der Bewertung der Motivatoren.

Bei Betrachtung von Lehrlingen, welche keinem Elternteil eine berufliche Vorbildfunktion zugeordnet haben, standen Aufmerksamkeit, Ansehen und eine abwechslungsreiche bzw. herausfordernde Arbeit auf den ersten drei Plätzen. Auffällig in dieser Gruppe ist vor allem der hohe Anteil an Hygienefaktoren. Das Verhältnis von Hygienefaktoren zu Motivatoren ist in dieser Gruppe um 45 Prozentpunkte höher als in der Gesamtstichprobe. Die größte prozentuale Abweichung war in den Kategorien der Beziehungen zu Vorgesetzten sowie Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen zu finden. Bei Lehrlingen ohne familiäre Vorbilder wurden diese Beziehungen deutlich den Hygienefaktoren zugerechnet.

Im Vergleich mit der Gruppe, welche mindestens einem Elternteil eine berufliche Vorbildfunktion zugeordnet haben, wurden auch hier Aufmerksamkeit und Ansehen an den ersten beiden Stellen hinsichtlich der wahrgenommenen Motivatoren gereiht. Den dritten Platz nahm eine gute Beziehung zu Vorgesetzten ein. Diese Gruppe hat die Beziehungen zu Vorgesetzten aber auch zu Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen im Verhältnis zu allen anderen Gruppierungen mit Abstand am häufigsten den Motivatoren zugeordnet. Weiters ist hier das Übergewicht der Motivatoren im Verhältnis zu den Hygienefaktoren am stärksten ausgeprägt.

Abbildung 27: Ausprägung der Motivprofile, aufsteigend sortiert nach Häufigkeit der Nennung als Motivatoren der Gesamtstichprobe (Zusammenschau Gesamtstichprobe und Gruppierungen).



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Im dritten Teil des Fragebogens (Teil C) wurden die Lehrlinge bezüglich ihrer Wahrnehmung betreffend ihre Eingliederung ins Unternehmen befragt.

In diesem Themenkomplex haben die Lehrlinge in Bezug auf die Eingliederung ins Unternehmen größtenteils sehr gute Beurteilungen abgegeben.

So geben 89 Prozent der Lehrlinge an, Anerkennung durch Ihre Arbeit erhalten zu haben. Auch sind 98 Prozent stolz auf Ihre Arbeit. 90 Prozent waren mit der Unternehmenspolitik einverstanden. 90 Prozent fühlten sich mit dem Unternehmen verbunden. 94 Prozent haben immer gewusst, was fachlich von Ihnen erwartet wurde und alle Befragten konnten die ihnen zugeteilten Aufgaben zur Zufriedenheit ihrer Vorgesetzten erledigen. 96 Prozent haben sich in Ihrer Abteilung wohl gefühlt und nur 4 Prozent hätten lieber einen anderen Arbeitgeber gehabt. Kein Lehrling hat angegeben mit ihrer bzw. seiner Lehrstelle unzufrieden gewesen zu sein.

4.1.2 Hypothesenprüfung

Vor Testung der Hypothesen wurden alle Personen, welche angegeben hatten, dass auf ihren Vater oder ihre Mutter eine Vorbildfunktion zutrifft oder eher zutrifft zur Gruppe „Personen mit familiären Vorbildern“ zusammengefasst. Alle übrigen Personen wurden zur Gruppe „Personen ohne familiäre Vorbilder“ zusammengefasst.

Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen, welche auf die Frage nach der Beeinflussung durch Eltern mit „trifft zu“ oder „trifft eher zu“ geantwortet hatten, wurden zur Gruppe „Personen mit Beeinflussung durch Eltern“ zusammengefasst. Die übrigen Befragten wurden zur Gruppe „Personen ohne Beeinflussung durch Eltern“ zusammengefasst.

Zur Testung, ob es sich bei Variablen in der Wahrnehmung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen um Hygienefaktoren oder Motivatoren handelt, werden Binomialtests durchgeführt. Unterschiede zwischen Gruppen werden bei nominalen abhängigen Variablen mit Chi-Quadrat-Tests berechnet und bei ordinalen abhängigen Variablen mit Mann-Whitney-Tests analysiert. Zusammenhänge zwischen zwei ordinalen Variablen werden mit Spearman-Rangkorrelationen überprüft. Das Alphaniveau liegt bei allen Testungen bei 0,05.

Forschungsfrage 1

4.1.2.1 Hypothese 1

Hypothese 1: „Arbeit selbst“ wird von Berufseinsteigern bzw. Berufseinsteigerinnen mit und ohne familiäre Vorbilder als Motivator bewertet.

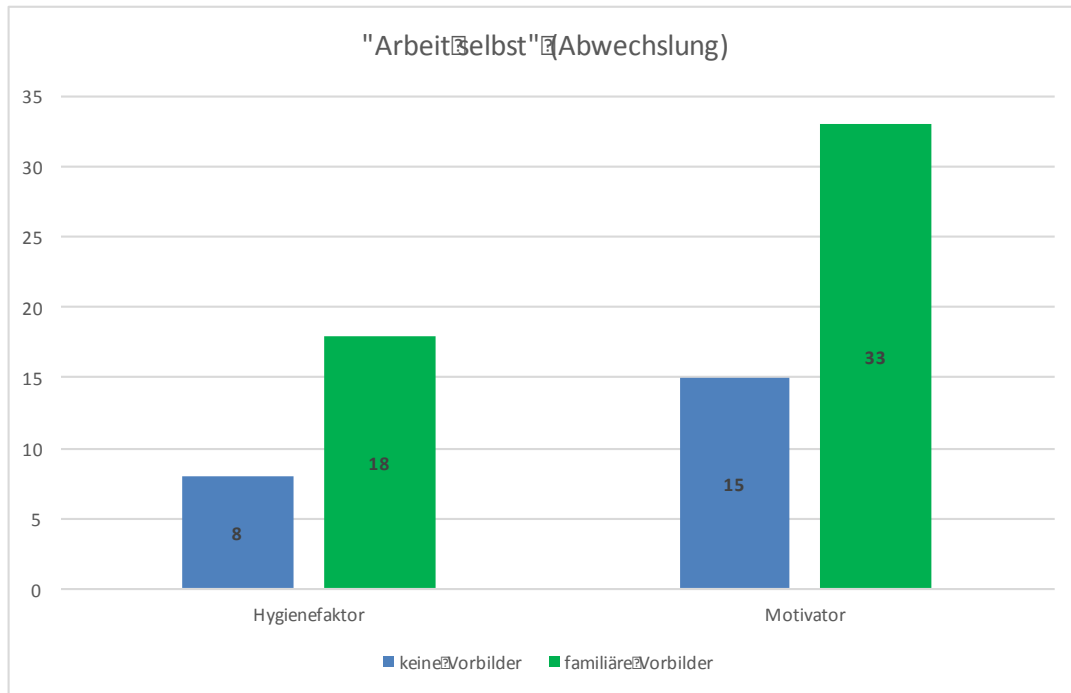
Unter „Arbeit selbst“ werden die Angaben der Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu der „Abwechslungsreiche und herausfordernde Arbeit...“ herangezogen. Die Beantwortung der Frage mit „Setzen Sie voraus“ wurde als Hygienefaktor gewertet. Die Beantwortung der Frage mit „Motiviert Sie“ wurde als Motivator gewertet. Um zu untersuchen ob eine abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit signifikant häufiger als Motivator und nicht als Hygienefaktor bewertet wurde, wurde ein Binomialtest durchgeführt. Es zeigte sich, dass „Arbeit selbst“ signifikant häufiger als Motivator bewertet wurde, $p = 0,007$ ($n = 79$).

Um zu testen, ob es einen Unterschied zwischen Personen mit und ohne familiäre Vorbilder in der Bewertung von „Arbeit selbst“ gibt, wurde ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt. Es wurden die Daten von 74 Personen zur Testung herangezogen. Der Chi-Quadrat-Test zeigte keinen signifikanten Unterschied zwischen Personen mit und ohne familiäre Vorbilder hinsichtlich der Bewertung von „Arbeit selbst“ als Hygienefaktor

oder Motivator, $\chi^2(1) = ,002$, $p = 0,966$.

Die Hypothese kann somit dahingehend angenommen werden, da „Arbeit selbst“ in der Gesamtstichprobe deutlich häufiger als Motivator bewertet wurde. Es gibt jedoch keinen signifikanten Unterschied in der Wahrnehmung von Personen mit familiären Vorbildern im Vergleich zu Personen ohne familiäre Vorbilder inwiefern „Arbeit selbst“ einen Motivator oder Hygienefaktor darstellt (siehe auch Abbildung 28).

Abbildung 28: Bewertung „Arbeit selbst“



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

4.1.2.2 Hypothese 2

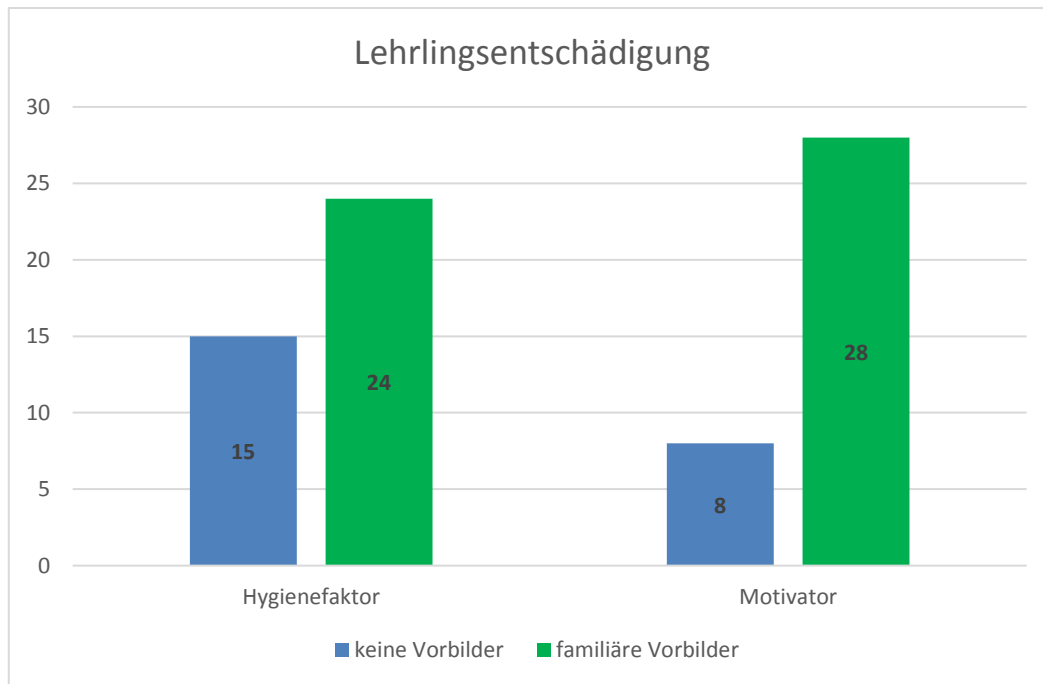
Hypothese 2: „Lehrlingsentschädigung“ wird von Berufseinsteigern bzw. Berufseinsteigerinnen mit und ohne familiäre Vorbilder als Hygienefaktor bewertet.

Der Binomialtest zeigte, dass Lehrlingsentschädigungen nicht signifikant häufiger als Hygienefaktoren bewertet wurden, $p = 0,911$ ($n = 80$).

Um zu testen, ob es einen Unterschied zwischen Personen mit und ohne familiäre Vorbilder in der Bewertung der Lehrlingsentschädigung als Hygienefaktor gibt, wurde ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt. Es wurden die Daten von 75 Personen zur Testung herangezogen. Der Chi-Quadrat-Test zeigte keinen signifikanten Unterschied zwischen Personen mit und ohne familiären Vorbildern hinsichtlich der Bewertung der Lehrlingsentschädigung als Hygienefaktor oder Motivator, $\chi^2(1) = 2,322$, $p = 0,128$.

Nachdem die Ergebnisse des Binomialtests, als auch des Chi-Quadrat-Tests nicht signifikant sind, kann die Hypothese 2 angenommen werden.

Abbildung 29: Bewertung Lehrlingsentschädigung



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

4.1.2.3 Hypothese 3a und 3b

Hypothese 3a: Eine „gute Beziehung zum bzw. zur Vorgesetzten“ wird von Berufseinsteigern bzw. Berufseinsteigerinnen mit und ohne familiäre Vorbilder als Hygienefaktor bewertet.

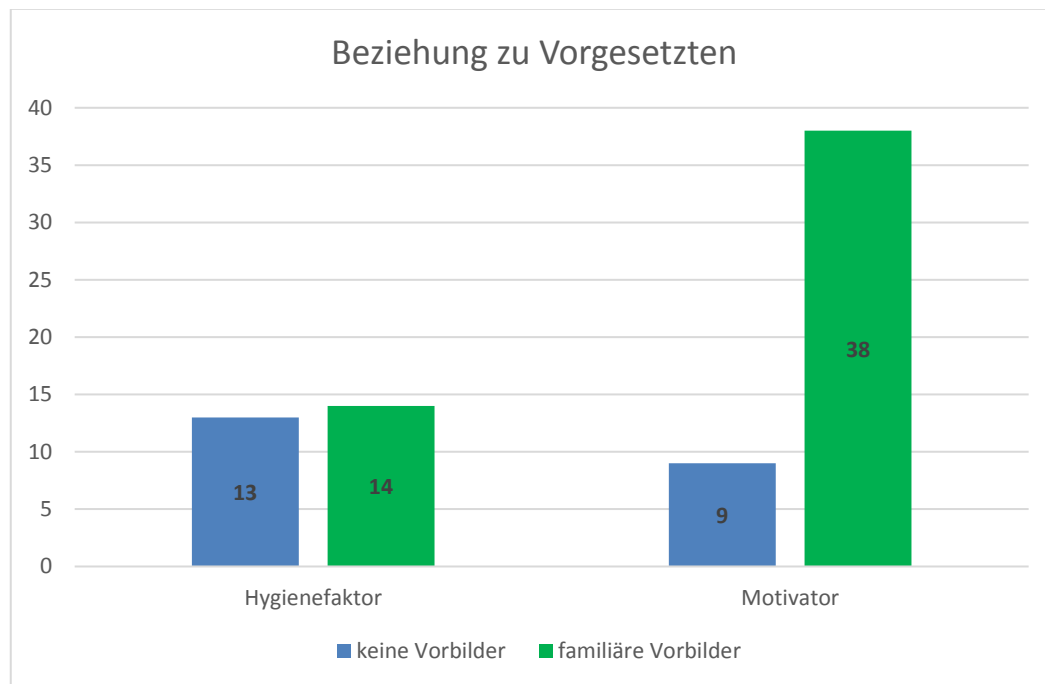
Hypothese 3b: Eine „gute Beziehung zu Kollegen bzw. Kolleginnen“ wird von Berufseinsteigern bzw. Berufseinsteigerinnen mit und ohne familiäre Vorbilder als Hygienefaktor bewertet

Der Binomialtest zeigte, dass in der Gesamtstichprobe die Beziehung zum Vorgesetzten signifikant seltener als Hygienefaktor gewertet wurde, $p = 0,017$ ($n = 78$). Hinsichtlich der Bewertung der Beziehung zu Kollegen oder Kolleginnen zeigte sich jedoch, dass diese nicht signifikant seltener als Hygienefaktor wahrgenommen wurde, $p = 0,146$ ($n = 80$).

Um zu untersuchen, ob es einen signifikanten Unterschied in der Bewertung der Beziehung zu Vorgesetzten oder Kollegen bzw. Kolleginnen zwischen Personen mit und ohne familiären Vorbildern gibt, wurde ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt.

Für die Beziehung zu Vorgesetzten, zeigte der Chi-Quadrat-Test, dass diese von Personen mit familiären Vorbildern signifikant häufiger als Motivator bewertet wurde und von Personen ohne familiäre Vorbilder signifikant häufiger als Hygienefaktor, $\chi^2(1) = 6,903$, $p = 0,009$. Es wurden die Daten von 74 Personen verwendet (siehe auch Abbildung 30).

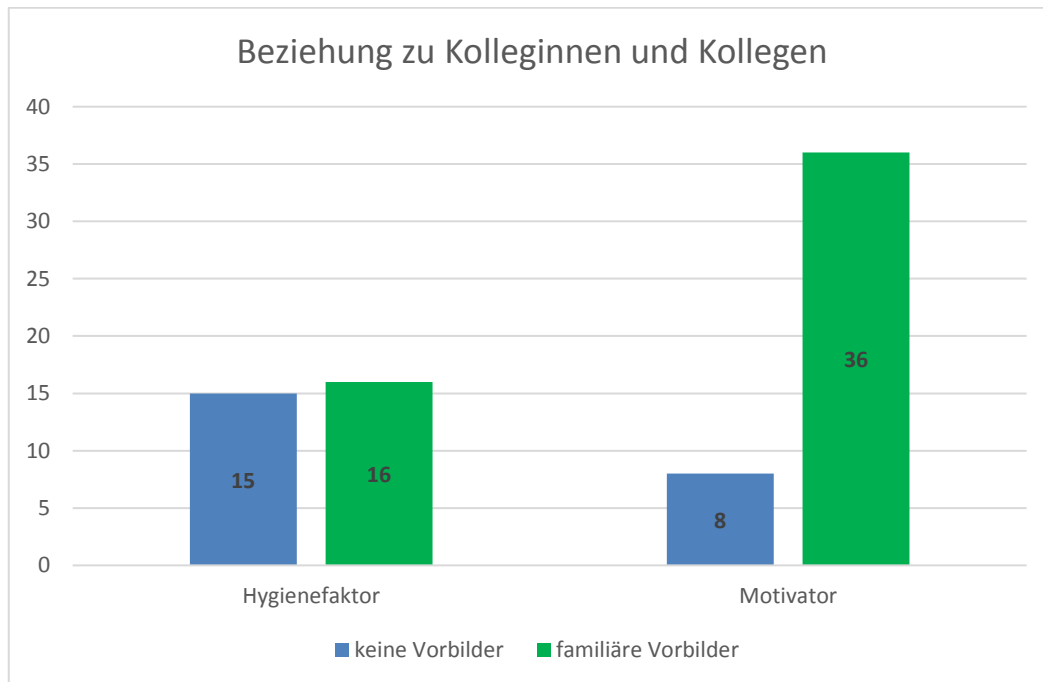
Abbildung 30: Bewertung der Beziehung zu Vorgesetzten



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

Für die Beziehung zu Kollegen bzw. Kolleginnen zeigte der Chi-Quadrat-Test, dass diese signifikant häufiger von Personen mit familiären Vorbildern als Motivator und von Personen ohne familiäre Vorbilder als Hygienefaktor bewertet wurde, $\chi^2(1) = 7,804$, $p = 0,005$. Es wurden die Daten von 75 Personen herangezogen (siehe auch Abbildung 31).

Abbildung 31: Bewertung der Beziehung zu Kollegen bzw. Kolleginnen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis SPSS Auswertung

4.1.2.4 Hypothese 4a

Hypothese 4a: Berufseinsteiger bzw. Berufseinsteigerinnen, welche die Entscheidung für den Antritt einer Lehrstelle ohne Beeinflussung von Eltern getroffen haben, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf, als Berufseinsteiger bzw. Berufseinsteigerinnen, welche die Entscheidung für den Antritt einer Lehrstelle mit Beeinflussung von Eltern getroffen haben.

Die Höhe der Arbeitszufriedenheit wurde über die Variable „Zufriedenheit Lehrstelle“ erhoben. Der Mann Whitney Test zeigte keinen signifikanten Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Personen mit und ohne Beeinflussung bei der Entscheidungsfindung, $z = -0,241$, $p = 0,810$ ($n = 78$). Auch zeigte sich kein signifikanter Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Personen mit und ohne familiäre Vorbilder, $z = -1,050$, $p = 0,294$ ($n = 74$). Die Hypothesen können somit nicht angenommen werden.

Die Spearman Rangkorrelation zeigt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Einfluss der Eltern und der Zufriedenheit mit der Lehrstelle, $r = 0,113$, $p = 0,164$. Die Hypothese hinsichtlich des Zusammenhangs mit dem Einfluss der Eltern muss abgelehnt werden.

4.1.2.5 Hypothese 5a

Hypothese 6a: Wenn Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen die Onboardingmaßnahmen für die Aufgabenbewältigung positiv bewerten, gibt es keinen Unterschied in der Arbeitszufriedenheit oder in der Verbundenheit zwischen Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen mit oder ohne familiäre Vorbilder.

Der Mann Whitney-Test zeigt bei Personen, welche die Onboardingmaßnahme für die Aufgabenbewältigung positiv bewertet haben, keinen signifikanten Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Personen mit und ohne familiäre Vorbilder, $z = -1,146$, $p = 0,252$ ($n = 73$). Es zeigte sich auch kein signifikanter Unterschied in der Verbundenheit zum Unternehmen, $z = -0,200$, $p = 0,842$. Die Hypothese, dass kein Unterschied besteht, kann angenommen werden.

4.1.2.6 Hypothese 5b

Hypothese 6b: Wenn Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen die Onboardingmaßnahmen für Rollenklarheit positiv bewerten, gibt es keinen Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen mit oder ohne familiäre Vorbilder.

Der Mann Whitney-Test zeigt bei Personen, welche die Onboardingmaßnahme für die Rollenklarheit positiv bewertet haben, keinen signifikanten Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Personen mit und ohne familiäre Vorbilder, $z = -0,561$, $p = 0,575$ ($n = 69$). Es zeigte sich auch kein signifikanter Unterschied in der Verbundenheit zum Unternehmen, $z = -0,343$, $p = 0,732$. Die Hypothese, dass kein Unterschied besteht, kann angenommen werden.

4.1.2.7 Hypothese 5c

Hypothese 6c: Wenn Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen die Onboardingmaßnahmen für die Integration in der Arbeitsgruppe positiv bewerten, gibt es keinen Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen mit oder ohne familiäre Vorbilder.

Der Mann Whitney-Test zeigt bei Personen, welche die Onboardingmaßnahme für die Integration positiv bewertet haben, keinen signifikanten Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Personen mit und ohne familiäre Vorbilder, $z = -1,064$, $p = 0,287$ ($n = 71$). Es zeigte sich auch kein signifikanter Unterschied in der Verbundenheit zum Unternehmen, $z = -0,151$, $p = 0,880$. Die Hypothese, dass kein Unterschied besteht,

kann angenommen werden.

4.1.2.8 Hypothese 5d

Hypothese 6d: Wenn Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen die Onboardingmaßnahmen für die Kenntnis über die Firmenpolitik positiv bewerten, gibt es keinen Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen mit oder ohne familiäre Vorbilder.

Der Mann Whitney-Test zeigt bei Personen, welche die Onboardingmaßnahme für die Kenntnis der Unternehmenspolitik positiv bewertet haben, einen signifikanten Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Personen mit und ohne familiäre Vorbilder, $z = -1,759$, $p = 0,040$ ($n = 66$). Personen ohne familiäre Vorbilder zeigen signifikant höhere Werte in der Arbeitszufriedenheit mit einem mittleren Rang von 37,43 im Vergleich zu Personen mit familiäre Vorbilder mit einem mittleren Rang von 31,67. Es zeigte sich kein signifikanter Unterschied in der Verbundenheit zum Unternehmen, $z = -0,198$, $p = 0,843$. Die Hypothese, dass kein Unterschied besteht, kann für die Verbundenheit angenommen werden. Für die Arbeitszufriedenheit muss sie abgelehnt werden.

4.1.3 Qualitative Ergebnisse

4.1.3.1 Qualitative Ergebnisse in Reflektion mit den Befragungsergebnissen aus den Fragebögen

In diesem Abschnitt finden sich die Ergebnisse der Experteninterviews auf Basis der Ergebnisse der Auswertung der Fragebögen der Lehrlingsbefragung.

Forschungsfrage 1: Welche hemmenden und fördernden Faktoren bezüglich einer erfolgreichen Integration in einem Unternehmen bestehen bei Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen ohne familiäre Vorbilder?

Im quantitativen Teil wurde dies Frage anhand eines Motivprofils ausgearbeitet. Dabei wurde ein besonderer Fokus auf die Faktoren bezüglich der Arbeit selbst, der Lehrlingsentschädigung sowie der Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen bzw. Kolleginnen, gelegt.

In den Interviews betonen alle Interviewpartner bzw. –partnerinnen, dass vor allem eine abwechslungsreiche Arbeit von den Lehrlingen als motivierend empfunden wird. So

meint Interviewpartner 1 auf die Frage was für Lehrlinge Motivatoren sind: „Bei den Bürolehrlingen glaube ich sagen zu können, dass es für viele der abwechslungsreiche Job ist. Weil wir gegenüber einer anderen Firma den großen Vorteil haben, dass wir so heterogen sind. Wir haben bei unseren Bürolehrlingen eine Ausbildungsrotation, das heißt die sind nicht die ganze Ausbildung nur an einer Dienststelle, sondern sind alle 12 Monate in eine andere Dienststelle versetzt. Die lernen also in ihrer Ausbildungszeit mindestens 3 verschiedene Dienststellen kennen“. Im Unternehmen von Interviewpartnerin 3 haben die Lehrlinge von Beginn an Kundenkontakt: „...die haben zwar vielleicht einen bisschen einen Stress in den ersten Wochen, aber nach ein paar Wochen Filiale pfeifen sie sich da auch nix mehr. Die gehen zum Kunden hin, die fragen ihn was er braucht. Die haben ein Selbstbewusstsein, das ist unglaublich“. Gemäß Interviewpartnerin 3 lernen die Lehrlinge, dadurch dass sie im Prinzip ins kalte Wasser geworfen werden sehr schnell und erhalten dadurch entsprechendes Selbstbewusstsein und Motivation. Weiters betont sie nochmals stark die Wichtigkeit der Abwechslung: „Dass sie es tun dürfen, also, dass sie nicht, das ist auch vielleicht ein Punkt, wenn sie nämlich die Abwechslung und den Leistungserfolg nicht haben. Also wir haben Filialen die haben versucht die Lehrlinge in die Kassa zu stellen und dort nicht mehr raus zu geben, ja. Dann fällt das auch auf die Motivation“. Während selbständiges Arbeiten im erstellten Motivprofil auf Basis der Fragebögen von den Lehrlingen eher als Hygienefaktor gesehen wurde, wurde es von einem Interviewpartner als Motivator genannt. Dazu meinte Interviewpartner 1: „Ich glaube das ist ihnen wichtig, obwohl sie wissen, dass es ihnen nur begrenzt möglich ist - logischerweise. Oder weil sie nur begrenzte Dinge auch machen müssen“.

Hinsichtlich der Lehrlingsentschädigung geben die Interviewpartnerin bzw. -partner unterschiedliche Meinungen ab, wobei ein Interviewpartner auch anführt, dass es neben der Lehrlingsentschädigung auch noch finanzielle Anreize durch einen Leistungsbonus in seinem Unternehmen gibt, welchen er schon als starken Motivator werten würde. Es kann jedoch auch die Annahme getroffen werden, dass dieser Faktor im Motivprofil, im Zuge der Befragung der Lehrlinge, unter „Leistungserfolg“ gewertet wurde da es sich um eine Leistungsprämie handelt. „Leistungserfolg“ wurde auch im Motivprofil mehrheitlich als Motivator gesehen. Bewertet wurden im Unternehmen von Interviewpartner 1 Schulleistungen sowie die Leistung im Job. Auch Interviewpartner 2 meint auf die Frage nach Motivatoren: „Also grundsätzlich, auf den allerersten Blick, was verdiene ich dort, welche Anreize gibt es, Prämien, sonstige Benefits und Goodies, könnte ich mir vorstellen“. Dabei räumt Interviewpartner 2 jedoch ein, dass diese Aussage jedoch oft nur im ersten Schritt getroffen wird: „Teilweise haben sie aber auch vollkommen falsche

Erwartungen und Voraussetzungen, weil man halt in dem Alter halt oft nur die Vorteile sieht des arbeiten Gehens. Ja, das ist einmal im Monat Geld, ja, ich kriege mein eigenes Geld, ich kann bald ausziehen, ich kann mich bald selbständig machen, ja. Aber nicht berücksichtigt wird dabei, ja, da gibt es eine andere Seite auch noch. Da gibt es ja noch was außer Geld kriegen. Ich muss ja für das Geld auch arbeiten. Was heißt arbeiten, in welchen Umfeld arbeite ich dort, was passiert, wenn ich Kollegen und Kolleginnen habe, die mir vielleicht nicht so zu Gesicht stehen, ich habe Vorgesetzte, ja, denen bin ich Rechenschaft schuldig, die wollen was von mir. Die tragen mir Arbeit auf, ich muss die Arbeit erledigen. Was passiert, wenn ich einmal was nicht so gut mache. Das sind alles komplett neue Dinge“.

Die gute Beziehung zum bzw. zur Vorgesetzten wurde von keinem Interviewpartner dezidiert als Motivator genannt. Jedoch ein gutes Auffangnetz bzw. Nest, wo sich der Lehrling gut aufgehoben fühlt, wurde als sehr wichtig betont. Teil dieses Netzwerkes ist natürlich auch der bzw. die Vorgesetzte. Die faire und objektive Leistungsbeurteilung wurde im Gegensatz dazu, in Form des Leistungsbonus, schon als Motivator angeführt. Bei Interviewpartnerin 3 wird im Zuge einer Umfrage auch nach beruflichen Vorbildern bei den Lehrlingen abgefragt. Diese geben häufig bei der Frage nach Vorbildern, neben dem Mentor bzw. der Mentorin, anderen engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die jeweiligen Teamleiterinnen und Teamleiter an.

Die Interviewpartnerin bzw. -partner führen eine gute Beziehung zu Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen nicht als Motivator an, betonen aber ein gutes Arbeitsumfeld als wichtigen Punkt, damit sich der Lehrling gut integriert. Interviewpartnerin 3 sieht eine gute Beziehung zu Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen als äußerst wichtig an, damit sich die Lehrlinge wohl fühlen und erfolgreich sind. Sie betont, dass die Lehrlinge als Gruppe geformt werden sollten und sagt: Ich weiß einfach, dass die viel erfolgreicher durch die drei Jahre gehen, die wirklich beinhart sind, die sind kein Spaziergang, und ich weiß, dass sie das miteinander machen müssen“. Im Unternehmen von Interviewpartnerin 3 wird dazu auch ein konkreter Auftrag erteilt: „Also wir rekrutieren die klassischen Lehrlinge nach der neunten Schulstufe, aber wir versuchen auch ein paar ältere dazu zu geben. Aus mehreren Gründen, und ein Grund ist auch, dass die großen auf die kleinen ein bisschen schauen. Und diesen Auftrag geben wir auch“.

Bezugnehmend auf das Ergebnis der quantitativen Datenerhebung, dass Lehrlinge, die keinem Elternteil eine berufliche Vorbildfunktion zugeordnet haben bzw. bei denen mindestens ein Elternteil zum Abfragedatum nicht berufstätig war, die Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen mehrheitlich als Hygienefaktor angesehen haben, meint Interviewpartnerin 3: „Das heißt, die wenn ich das jetzt richtig verstehe, die ein,

wenn man jetzt so ausdrückt, ein sicheres Nest haben, Vorbilder in der Familie, suchen auch ein Vorbild im Beruf“.

Die Experten und Expertinnen sehen es weiters als wichtigen Punkt an, dass die Lehrstelle aus eigenem Antrieb gewählt wurde. Interviewpartnerin 3 meinte: „Also er muss schon dahinterstehen, sozusagen, dass die selber wollen oder selber den Willen gehabt haben anzufangen, das ist ganz wichtig“. Hier meinte auch Interviewpartner 2 über Ursachen warum Lehrlinge Schwierigkeiten haben sich zu integrieren: „Teilweise weil sie es selber nicht wissen. Weil sie es einfach nur machen, weil die Eltern gesagt haben: „Du machst das jetzt und du brichst das jetzt nicht auch schon wieder ab“. Sondern: „Du ziehst es jetzt durch“ und den freut es eigentlich schon nach 3 Monaten nicht mehr. Die Eltern zwingen den aber dazu, dass er jetzt 3 Jahre durchbeißt“.

Interviewpartner 2 berichtet weiter, dass dieser Punkt auch beim Recruiting hinterfragt wird. Die Bewerber bzw. Bewerberinnen werden, nach erfolgreich absolvierten Aufnahmetest, in die jeweilige Fachabteilung eingeladen um in einem Fachgespräch herauszufinden: „Um ein bisschen herauszufinden, gibt es da irgendeinen Bezug zum Lehrberuf“ bzw. „Oder der macht der das nur, weil es der Papa oder die Mama gesagt haben“.

Interviewpartnerin 3 berichtet, dass Lehrlinge vor der endgültigen Entscheidung auch 2 Tage zum Schnuppern am Arbeitsplatz eingeladen werden: „Dass sie selber draufkommen, das ist auch ein wichtiger Punkt, das will ich doch nicht. Und das sagen wir ihnen auch, du musst spüren ob du das selber willst“.

Forschungsfrage 2: Welche speziellen Möglichkeiten an Onboardingmaßnahmen gibt es für Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen ohne familiäre Vorbilder?

Forschungsfrage 3: Welchen Zusammenhang zwischen ausgewählten Onboardingmaßnahmen und organisationsbezogenem Commitment und Arbeitszufriedenheit gibt es?

Da sich die Themenblöcke stark überschneiden und die Expertin bzw. die Experten diese auch oft gemeinsam behandelt haben, wird die Reflektion der Forschungsfragen 2 und 3 zusammengefasst dargestellt.

Die Experten bzw. die Expertin äußern sich unterschiedlich zu den beruflichen Vorbildern. Es werden die Eltern, aber auch Freunde bzw. Freundinnen, sowie

Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen und Vorgesetzte angeführt. Die Interviewpartner bzw. -partnerin sehen keinen speziellen Ansatz für Onboardingmaßnahmen für Berufseinsteiger bzw. Berufseinsteigerinnen da eine Verallgemeinerung schwer möglich ist.

So meint Interviewpartner 1: „Man kann natürlich nicht alles in einem Topf geben, aber dort wo, ich sag jetzt mal, vielleicht Eltern nicht arbeiten oder Eltern in ganz anderen Branchen arbeiten. Da sind oft die jungen extrem motiviert, die sind sehr getrieben von „ich will ganz schnell selbständig werden“, unabhängig. „Ich möchte mein eigenes Geld verdienen““.

Bei Interviewpartnerin 3 wird im Zuge einer Umfrage auch nach Vorbildern bei den Lehrlingen abgefragt, hier besagen die Ergebnisse, dass die beschäftigten Lehrlinge starke Tendenzen zu Vorbildern aus dem Unternehmen haben: „Die sind im Vertrieb. Das heißt, das ist entweder der Mentor oder ein junger Mitarbeiter der angast hat und irgendwie was Tolles erreicht hat. Der Teamleiter oder sogar eine Führungskraft“. Die Eltern werden hier nur selten angeführt.

Interviewpartner 1 hingegen sieht die beruflichen Vorbilder stark bei den Eltern, vor allem zu Beginn der Lehrzeit und berichtet: „Ja, definitiv. Es ist klar in dem Alter sind nun mal Hauptorientierungsgeschichten Richtung Eltern gewesen. Natürlich bist du auch beeinflusst von Schule und Freundeskreis etc. aber sehr oft, und das erlebt man auch im Recruiting, die Eltern. Also ich weiß nicht, die Mama ist auch bei der Bank oder der Papa ist woanders in der Finanzbranche. Das sind schon Dinge, die starken Einfluss nehmen. Ob das dann wirklich ausschlaggebend ist, dass wissen glaube ich die Jugendlichen in dem Alter noch nicht, ob es wirklich das ist was sie selber wollen. Oder ob es das ist was sie halt einfach von Kleinkind an mitbekommen haben. Weil jetzt, Hausnummer der Papa ist ein Banker und der findet das halt total super und jetzt find ich das auch total super“.

Interviewpartner 2 sieht, zumindest bei der Berufswahl, eher die Freunde bzw. Freundinnen als Vorbild und äußert sich wie folgt dazu: „Und ich glaube, so machen wir zumindest die Erfahrung, dass viele Jugendlichen sozusagen dorthin tendieren wo sie Freunde bzw. Freundinnen haben, die das auch schon machen. Also das erleben wir sehr stark auf die Frage, warum wir: „Naja ich habe da jemanden in meinem Freundeskreis der macht das auch und der hat mir erzählt davon und das ist so toll und so spannend, darum habe ich mir gedacht ich bewerbe mich jetzt auch““.

hinsichtlich der Aufgabenbewältigung wurde angeführt, dass es sich positiv auf das Selbstbewusstsein der Lehrlinge auswirkt, wenn diese ihre Aufgaben selbständig

bewältigen können. So berichtet Interviewpartnerin 3 über Lehrlinge, welche gleich zu Beginn direkt Kundenkontakt haben: „Weil unsere Lehrlinge treffen sich in der Berufsschule und dann ist der direkte Vergleich sichtbar, wie stehen unsere da und wie stehen die da, die durch die zentralen Abteilungen gesaust sind und diesen Kundenkontakt und diesen persönlichen Schliff nicht gekriegt haben“.

Auch erhalten Lehrlinge, welche Aufgaben gut bewältigen bzw. gute Leistungen erbringen zumindest im Unternehmen eines Interviewpartners eine Bonuszahlung.

Interviewpartner 2 berichtet auch davon, dass die Entscheidung, ob ein Lehrling nach der Lehrzeit übernommen wird, von der Leistung abhängt. So berichtet er: „Das entscheiden wir nicht willkürlich. Sondern das entscheiden einzig und allein die Lehrlinge selbst. Wir haben ein relativ ausgeklügeltes Übernahmesystem, das sich an Punkten orientiert. Diese Punkte setzen sich zusammen aus den Leistungen aus der Praxisausbildung in den Dienststellen und aus den schulischen Leistungen aus der Berufsschule. Wir beziehen auch die Krankenstände mit ein und berücksichtigen aber auch wenn es Jugendliche gibt, die bei uns in ihrer Ausbildungszeit disziplinar auffällig geworden sind, das wissen sie. Das kommunizieren wir auch von Anfang an. Das heißt, wir können auch mit Fug und Recht sagen, dass alle Lehrlinge, bei uns mit einem leeren weißen Blatt beginnen und das was in den kommenden 3 oder 4 Jahren auf dieses leere weiße Blatt darauf kommt sind einzig und allein ihre Leistungen“.

Hinsichtlich der Rollenklarheit betonen zwei Interviewpartner sehr stark die Wichtigkeit, dass die Lehrlinge auf Augenhöhe behandelt werden und als vollwertiges Mitglied des Unternehmens gelten. Dazu sagt Interviewpartner 1 folgendes: „Wie gesagt, wichtig ist einfach Augenhöhe, also, ihnen das Gefühl zu geben, sie sind ein Teil, sie sind zwar Auszubildende, aber sie sind genauso wichtig und sie gehören zu dem großen Ganzen dazu“. Weiters meint diesbezüglich Interviewpartnerin 3: „Aber ich glaube, dass sie sich identifizieren und, dass sie vollwertige Mitarbeiter, sie sind vollwertige Mitarbeiter, das sagen wir ihnen auch von Anfang an. Ihr seid Lehrlinge, aber ihr spürt den Lehrlingsstatus nicht. Ich will auf keinen Fall, dass einer Wurstsemeln holen geht, das geht gar nicht“.

Interviewpartner 2 berichtet von negativeren Beobachtungen hinsichtlich des Verhaltens bzw., dass erwartetes Benehmen erst in entsprechenden Seminaren gelernt werden muss. Als Beispiele führt er folgende Gründe an: „Weil ich ihnen erklären muss, dass wir uns nicht mit „Hallo“ auf dem Gang begrüßen, weil ich ihnen erklären muss, dass man bei einer geschlossenen Tür anzuklopfen hat vor dem reinkommen“. Auch der Wechsel vom Schulalltag in die Arbeitswelt bringt neue Anforderungen an die Lehrlinge mit. So

berichtet Interviewpartner 2 weiter: „Ich verstehe dann irgendwo, dass für solche Jugendliche, denen man das nie gesagt hat, es extrem schwierig ist, wenn sie dann in ein Unternehmen reinkommen wo vom ersten Tag an Spielregeln gelten, die eingefordert werden. Also deren Einhaltung eingefordert wird. Das ist für viele ein irrsinniges Problem“. Interviewpartner 1 meint dazu: „Kommt auch ein bisschen auf den Schultyp darauf an. Habe ich einen Schultyp der schon so ein bisschen berufsorientiert auftritt, sagen wir mal so, wo sie vielleicht schon geschnuppert haben, Praktika, keine Ahnung was auch immer gemacht haben. Die haben schon ein bisschen einen Einblick. Vorstellen kann man es sich trotzdem nicht, wenn man nicht selbst, wenn es einen selber noch nicht betrifft“. Interviewpartner 2 sieht darin jedoch nicht unbedingt familiäre Vorbilder verantwortlich: „Das kann ich eigentlich nicht festmachen an dem Bildungsgrad des Elternhauses. Sondern da hängt es einfach davon ab, wie die Menschen sind“.

Alle Experten bzw. Expertinnen bestätigen den möglichen positiven Einfluss durch Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen. Eine Unterscheidung bei Berufseinsteigern bzw. –einsteigerinnen mit oder ohne familiäre Vorbilder wurde dabei jedoch nicht erwähnt. Interviewpartnerin 3 erklärt, dass hohe Augenmerk auf die Begleitung durch die Lehrzeit durch Bezugspersonen: „Wir kennen jeden und wir wissen bei jedem, auch herinnen, wo der steht, wo hat der seine Stärken und wo hat er seine Schwächen und wie müssen wir noch fördern und was ist zu tun... die kriegen ganz schnell raus, wer ist ihr Vertrautester und zu dem rennen sie. Und deshalb muss auch das Netz rundherum ganz gut zusammenspielen, das heißt wir, mit den Mentoren, mit den Eltern, mit der Führungskraft, mit der Schule“. Interviewpartnerin 3 bringt die Beziehung zu Arbeitsgruppen auch mit Commitment zusammen: „Das ist ein starkes Commitment. Aber ihre kleine Welt macht am meisten. Also die Filiale und der Mentor und das Team und die anderen Mitarbeiter, glaube ich haben die größte, wen ich das jetzt so überdenke, den größten Einfluss auf ihr Commitment. Wir vielleicht ein bisschen. Weiß ich gar nicht, ich glaube es ist der Filialbereich. Es ist auch die Gruppe der Lehrlinge. Es ist ihr Netzwerk, dass sie aufbauen“. Interviewpartner 1 meint ebenfalls dazu: „Damit die dann von Tag 1 an oder schon im Onboardingprozess, das Gefühl haben, das war auch für mich als junger Mensch die richtige Entscheidung das zu tun. Ich glaube das ist ganz wichtig. Und das hängt dann sehr stark davon natürlich ab wo sie landen, wie da die Ausbilder mit den jungen Leuten umgehen“.

Interviewpartner 1 berichtet darüber, dass der Onboardingprozess weit vor dem ersten Arbeitstag beginnt: „Ich glaube, dass für diese Zielgruppe das Onboarden schon beim ersten Kontakt beginnt. Also das eigentlich noch Preboarding ist. Das heißt, die speichern jegliches Erlebnis, was sie mit dem Unternehmen haben. Von dem Tag wo sie

die Bewerbung hochladen bis hin dann tatsächlich die ersten Arbeitstage und ich lerne meinen Ausbilder oder Ausbilderin kennen“. Weiters wirft Interviewpartner 1 auf, dass Commitment von Lehrlingen leichter zu erreichen ist, als von Erwachsenen. Er meint dazu: „Employerbranding ist sicher bei den Jungen leichter als bei jemanden, der schon Berufserfahrung hat und vielleicht auch schon viele verschiedene Unternehmen oder auch schon Branchen gesehen hat. Weil die ja noch keinen Vergleichswert haben. Ja, und die finden das mitunter total superfein. Und die tragen das dann auch sehr stark nach außen, mitunter. Die finden das dann schon sehr toll in dem speziellen Unternehmen zu arbeiten. Aber das hat auch wiederum sehr viel damit zu tun, wie du sie behandelst oder wie du mit ihnen in der Zeit umgehst. Also ich sage mal, das Branding, wenn man so mag, kann man bei der Zielgruppe extrem gut schaffen, indem man sie unterstützt, indem man ihnen darüber hinaus Perspektiven in Aussicht stellt, und, und, und“.

Das Unternehmen von Interviewpartnerin 3 versucht das Commitment und den Stolz auf die Marke durch eine besonders intensive Ausbildung, zusätzlich zur Berufsschule zu erzeugen, sie meint: „Die wissen, dass sie einen Arbeitgeber haben, der sie wirklich gut ausbildet. Und das ist ein starkes Commitment“. Sie schränkt diese Aussage jedoch auf die Lehrzeit ein, da danach durch einen Jobwechsel, auch durch die gute Ausbildung, es häufig zu einem Wechsel des Unternehmens kommt.

Interviewpartner 2 berichtet hingegen auch von der Gefahr, dass sich die Lehrlinge auf ihrem vermeintlich sicheren Arbeitsplatz ausruhen: „Teilweise auch ein bisschen diese Mentalität, irgendwie gemähte Wiese. Drinnen bin ich, jetzt lasse ich es einfach laufen“.

4.1.3.2 Weiterführende Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

Neben den Ergebnissen, welche unter Kapitel 4.1.3 sowie Kapitel 5 angeführt wurden und die direkt zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen, werden in diesem Abschnitt weitere Aussagen der Interviewpartner bzw. Interviewpartnerin angeführt, welche ebenfalls Einfluss auf die Untersuchungsergebnisse haben

Unterschiede männliche und weibliche Lehrlinge

Alle Interviewpartner bzw. -partnerinnen sehen Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Lehrlingen. So berichten alle Experten bzw. Expertinnen, dass vor allem bei den jüngeren Lehrlingen, weibliche Lehrlinge reifer in ihrem Verhalten auftreten, als die männlichen Kollegen. So meint Interviewpartnerin 3: „Das ist schon ein Punkt aber da sind wir selber schuld. Wir haben ein paar Mal, 14 oder gerade 15-jährige Buben genommen und die sind wirklich zu klein noch. Da siehst du den Unterschied zwischen Buben und Mädchen. Ja, die sind die Mädchen ein bisschen weiter“.

Interviewpartnerin 3 berichtet jedoch sie mit weiblichen Lehrlingen die Erfahrung gemacht hat, dass diese, vor allem am Ende der Lehrzeit die Motivation verlieren: „Die Mädchen sind in dieser Anfangsphase vielleicht ein bisschen weiter aber dieses Rausfallen am Schluss, das ist bei den Mädchen“. Sie vermutet hinter diesem Verhalten Beziehungsprobleme bzw. negative Beeinflussung durch diese. Weiters führt sie an, dass männliche Lehrlinge bei Problemgesprächen offener sind als weibliche Lehrlinge. Interviewpartner 1 meint hingegen, dass männliche Lehrlinge grundsätzlich eine weniger konstante Leistung erbringen: „Hat aber sich auch mit der Altersgruppe zu tun, weil viele Mädchen einfach mit 15, 16, reifer sind, in ihrem ganzen Auftreten auch. In ihrer Zielstrebigkeit auch. Die Jungen sind oft zwar vielleicht spontan und kommunikativ nur, da kann es dir passieren, dass es in einem halben Jahr später komplett anders ist. Die haben mitunter mehr Wellen drinnen in der Entwicklung noch“.

Recruiting

Alle Experten bzw. Expertinnen haben in ihrem Unternehmen einen mehrstufigen Aufnahmeprozess. Zwei der drei Experten bzw. Expertinnen geben an, dass auch die Eltern in den Recruitingprozess integriert werden. Eine Übersicht der verschiedenen Aufnahmeverfahren ist in Tabelle 4 aufgelistet.

Tabelle 4: Aufnahmeprozess

	Stufen des Aufnahmeprozesses	Integration Eltern
IP1	Sichtung Bewerbungsunterlagen	Ja, Einbindung in das Interview
	Onlinetest	
	Casting bzw. Challenge mit anderen Bewerbern bzw. Bewerberinnen	
	Interview mit dem Lehrlingsbeauftragten bzw. der Lehrlingsbeauftragten	
IP2	Sichtung Bewerbungsunterlagen	nein
	Kognitiver Leistungstest mit 5 Wissensskalen	
	Interview in der Fachabteilung	
IP3	Sichtung Bewerbungsunterlagen	Ja, am Ende des Bewerbungsprozesses
	Assessment Center	
	Test	
	Einzelgespräch	
	2 Schnuppertage	
	Gespräch mit den Eltern	

Quelle: Darstellung aus eigenen Daten

Anmerkungen: Die Abkürzung IP steht für Interviewpartner bzw. Interviewpartnerin.

In Bezug auf die eingereichten Bewerbungsunterlagen, berichtet Interviewpartner 2, dass hierbei vor allem auf die Gestaltung und Qualität der Unterlagen geachtet wird. Weiters führt er weitere häufige Fehler hinsichtlich der Bemühungen der Bewerber bzw. Bewerberinnen auf. So werde häufig zu Vorlagen, z.B. aus der Schule, gegriffen und diese nicht mehr überprüft. Interviewpartner 2 berichtet: „Sie glauben nicht, wie viele Bewerbungsschreiben wir bekommen, wo die Leute sich nicht einmal die Mühe machen durchzulesen was da darauf steht. Die nehmen das, drucken das aus, geben es in ein Kuvert und verschicken es in alle Windrichtungen. Dann bekommen wir, z.B. ein Schreiben wo drinnen steht, ich habe gestern ihren Werbespot im TV gesehen und das hat mich so angesprochen und jetzt bewerbe ich mich. Wir hatten keinen TV- Spot. Das sind so die klassischen Stolperfallen“ oder „Die klatschen ihnen einen Mustertext an die Tafel, die malen den natürlich brav ab und dann kriegst du aus einer Schule 15 gleichlautende Texte und alle haben als Lieblingsfach Deutsch und Mathematik“.

Interviewpartnerin 3 meint zu dem Punkt Bewerbungsunterlagen bzw. Noten: „Die Betragensnote, Verhaltensnote. Das ist echt ein Punkt. Das ist nicht ohne Grund und das müssen die, wenn die nicht gut ist, echt gut erklären. Weil sonst ist „no way“. Aber das haben wir lernen müssen“.

Betreffend die Hintergründe zur Integration der Eltern in den Aufnahmeprozess berichtet Interviewpartner 1: „Hier wird so ein bisschen abgetastet, steht da wer dahinter, ist das vielleicht auch motiviert von den Eltern, wird das getrieben ein bisschen. Oder ist da überhaupt kein, wie soll ich sagen, kein Rückhalt da. Da kann man natürlich immer nur spekulieren“ und ergänzt: „Aber man hat natürlich einen gewissen Erfahrungsschatz, ein gewisses Gespür, man merkt solche Dinge dann schon. Hat jetzt aber nicht unbedingt gleich negative Auswirkungen auf den Jugendlichen, wenn die Eltern jetzt nicht dahinterstehen sollten. Das kann auch beflügelnd sein für den jungen Menschen. Viele wollen vielleicht dann schnell unabhängig sein. Eigenes Geld verdienen. Das ist recht spannend“. Interviewpartnerin 3 meint einerseits zur Integration der Eltern in den Bewerbungsprozess: „Ja, und wenn das alles überlebt ist und wir sind uns ganz sicher, dann ein Gespräch mit den Eltern und das auch aus zwei Gründen. Ich will die Eltern sehen, weil ich mir denke, ich muss einfach wissen, habe ich dort eine Hebelwirkung oder nicht. Wenn ich nämlich merke, dass die Eltern sagen, na ich will das nicht, dass der eine Lehre macht oder die fangen da zu streiten an, das haben wir einmal gehabt“. Sie ergänzt als zweiten Punkt: „Das andere ist, ich will, dass die Eltern wissen, dass das kein Spaziergang ist. Und da stelle ich die Lehre genauso klar da wie jetzt. Ich sage, das ist nicht lustig bei uns. Das ist eine Mörder-Chance aber da muss man sich 3 Jahre durchkämpfen und durchbeißen. Und dann frage ich die Eltern auch: „Wollen Sie das und stehen Sie dahinter?“. Ich hole Sie da ganz klar ins Boot“.

Nach der Lehrzeit

Zwei der drei Experten bzw. Expertinnen berichten, dass sie in den meisten Fällen nicht alle Lehrlinge nach der Lehrzeit in ein Angestelltenverhältnis übernehmen.

Bei Interviewpartner 2 sind es sogar nur 65-70 Prozent der Lehrlinge, welche übernommen werden. Die Grundlage für die Entscheidung darüber, welche Lehrlinge im Unternehmen bleiben dürfen, bildet ein Punktesystem, welche während der Lehrzeit gesammelt werden können.

Interviewpartner 1 berichtet zu diesem Thema: „Die wenigsten gehen von sich aus nach 3 Jahren. Ganz extrem selten wollen wir sie nicht behalten. Wenn wir sie nicht behalten hat es natürlich klare Gründe und dann ist irgendetwas gröberes vorgefallen in den 3 Jahren. Aber so grundsätzlich will die Masse bleiben und wollen wir sie auch behalten“.

Sowohl Interviewpartner 1, als auch Interviewpartner 2 erklären jedoch, dass es häufig einige Zeit nach der Lehrzeit zu Kündigungen aufgrund von besseren Konkurrenzangeboten kommt. Interviewpartner 1 erklärt: „Also da ist die Drop out Rate sehr, sehr gering. Es kann dann sein, nach ein bis zwei Jahren nach der Lehre, schaut es dann noch einmal ein bisschen anders aus. Weil z.B. schon Angebote von woanders vorliegen und man vielleicht Mal die Firma wechseln möchte usw. Aber so direkt nach der Lehrabschlussprüfung, die ersten 12 bis 18 Monate ist es ganz gut“.

5 Beantwortung der Forschungsfrage

Forschungsfrage 1: Welche hemmenden und fördernden Faktoren bezüglich einer erfolgreichen Integration in ein Unternehmen bestehen bei Berufseinsteigern bzw. – einsteigerinnen ohne familiäre Vorbilder?

Bei der Auswertung des Motivprofils anhand der Lehrlingsumfrage wurden folgende Punkte als Motivatoren genannt: Aufmerksamkeit, Ansehen, eine abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit, eine gute Beziehung zu Vorgesetzten, ein sicherer Arbeitsplatz, eine gute Beziehung zu Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen, Leistungserfolg sowie neue Aufgabengebiete.

Die Einschätzungen aufgrund der Erfahrungen der Experten bzw. der Expertin ergaben: Selbständiges Arbeiten und Verantwortung übernehmen, ein erweiterter Aufgabenbereich, Lohn bzw. Leistungsbeurteilung, Aufmerksamkeit, Ansehen, Weiterentwicklung, eine abwechslungsreiche Tätigkeit sowie ein sicherer Arbeitsplatz.

In Tabelle 5 ist eine Gegenüberstellung der beiden Datenerhebungen abgebildet.

Tabelle 5: Gegenüberstellung der Motivatoren nach Erhebungsgruppe

Lehrlingsbefragung	Befragung von Experten bzw. der Expertin
Aufmerksamkeit Ansehen Abwechslungsreiche bzw. herausfordernde Tätigkeit Gute Beziehung zu Vorgesetzten Sicherer Arbeitsplatz Gute Beziehung zu Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen Leistungserfolg Neues bzw. erweitertes Aufgabengebiet	Selbständiges Arbeiten bzw. Verantwortung übernehmen Abwechslungsreiche bzw. herausfordernde Tätigkeit Lohn Ansehen Weiterentwicklung Leistungserfolg Neues bzw. erweitertes Aufgabengebiet Aufmerksamkeit Sicherer Arbeitsplatz Gute Beziehung zu Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen

Quelle: Darstellung aus eigenen Daten

Anmerkungen: Reihung nach Häufigkeit der Nennung

Alle von den Lehrlingen genannten Motivatoren wurden somit auch von mindestens einem Interviewpartner bzw. –partnerin genannt. Die Interviewpartner bzw. –partnerin haben zusätzlich noch selbständiges Arbeiten bzw. Verantwortung zu übernehmen, Lohn, Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie neue bzw. erweiterte Aufgabengebiete als Motivatoren genannt. Diese Faktoren wurden von den Lehrlingen mehrheitlich als Hygienefaktoren in der Befragung ausgewählt.

Die von den Experten bzw. der Expertin genannten Aussagen stimmen auch überein mit den Erläuterungen des WIFI (2000; zitiert in Novakovic, 2006, S. 117) überein, wo angeführt wurde, dass es für Lehrlinge einen Lernreiz darstellt, wenn sie den Lernfortschritt erkennen, einer gestellten Aufgabe gewachsen sind, selbständig arbeiten dürfen, eine Herausforderung (schwierige, neuartige Aufgabe) bewältigen können und anerkannt werden.

Bei Einschränkung auf die Befragungsgruppe von Lehrlingen, welche keinem Elternteil eine berufliche Vorbildfunktion zugeordnet hatten, war auffällig, dass diese Gruppe die Beziehungen zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen deutlich den Hygienefaktoren zugeordnet hatten. Weiters hat diese Gruppe einen sicheren Arbeitsplatz sowie den Leistungserfolg als Hygienefaktor gewertet.

Bei Einschränkung auf die Befragungsgruppe von Lehrlingen, in welcher mindestens ein Elternteil zum Abfragezeitpunkt nicht berufstätig war, wurden ebenfalls die Beziehung zu Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen mehrheitlich nicht als Motivator gewertet.

Die Ergebnisse stimmen größtenteils mit den Kontextfaktoren der Zwei-Faktoren-Theorie überein. Die Faktoren gute Beziehung zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen sowie ein sicherer Arbeitsplatz, wären jedoch den Kontextfaktoren zuzuordnen, also Hygienefaktoren.

Hinsichtlich der hemmenden Faktoren bzw. Faktoren, welche die Lehrzeit behindern können, wurden von den Experten bzw. der Expertin disziplinäre Auffälligkeiten, dass die Lehrlinge in den Lehrberuf gedrängt wurden, negative Einflussnahme durch Bezugspersonen außerhalb des Unternehmens, falsche Erwartungen über den Lehrberuf und der Leistungsdruck genannt.

Alle Expertinnen bzw. die Expertin haben den Umstieg vom Schulalltag in das Berufsleben als Hürde gesehen, vor allem wenn die Lehrlinge noch sehr jung sind. Interviewpartner 1 drückte diesen Umstand wie folgt aus: „Der Wechsel vom Schulalltag in die Arbeitswelt. Da gibt es viele, die das super bewältigen können, und es gibt manche für die das ganz, ganz schwierig ist, diese neue Umgebung“. Interviewpartnerin 3 hierzu ähnlich: „Also ich glaube, dass dieser Switch von der Schule in das Berufsleben ein ganz großer ist. Deswegen fangen wir sie da auch so ein. Wir formen sie auch als Gruppe“.

Als Bewältigungsmöglichkeit für diese hemmenden Faktoren wurde von den Experten bzw. der Expertin vor allem die Begleitung der Lehrlinge durch Bezugspersonen angeführt. So sagte Interviewpartner 1: „Also das ist wichtig, dass gleich Personen da sind, die sich kümmern“. Interviewpartnerin 3 beschreibt die Wichtigkeit eines Auffangnetzes wie folgt: „Das heißt wir, mit den Mentoren, mit den Eltern, mit der Führungskraft, mit der Schule“. Falls dieses Auffangnetz ausfällt entwickelt sich ein negativer Kreislauf, so ebenfalls Interviewpartnerin 3: „Und dann ist es ein Kreislauf. Dann ist die Filiale grantig, weil die ist nicht mehr verlässlich. Du weißt nicht wo steckt die usw. Und dann lassen die die fallen, und dann ist das Netz weg. Also solange wir es mit einem Netz machen können, sind wir glaube ich relativ erfolgreich auch die Dinge aufzufangen, da haben wir schon viele wirklich aufgehalten auch zu gehen und viele

auch aus schulischen Misereen wieder rausgezogen. Aber wenn das Netz wegbricht, weil sie zu groß sind und weil wir das Netz nicht mehr geben können, dann sind wir Passagiere, leider“.

Interviewpartnerin 3 führt resümierend an: „Ich glaube es geht immer im Job um 3 Dinge. Um das Können, Wollen, Dürfen. Und das ist auch bei den Lehrlingen sehr stark. Dass wir sie mit dem Können ausstatten, das tun wir ganz stark. Dass sie es tun dürfen, also, das ist auch vielleicht ein Punkt, wenn sie nämlich die Abwechslung und den Leistungserfolg nicht haben. Also wir haben Filialen, die haben versucht die Lehrlinge in die Kassa zu stellen und dort nicht mehr raus zu geben. Dann fällt das auch auf die Motivation. Das heißt wir geben ihnen das Können, sie müssen das Dürfen kriegen“ und ergänzt: „Eigentlich ist das wollen die Hürde kann man sagen, wenn sie uns rauskippen, oder wenn sie halt zum Schwänzen anfangen oder so“. Auf die Frage welche Maßnahmen in diesen Fällen gesetzt würde: „Ihnen nochmals ihre Chance klarmachen und ihnen sagen, du hast da eine Top Chance wo auch immer die endet. Wenn du das fertigmachst und du gehst woanders hin, aber du hast einen Abschluss. Da reden wir sehr offen“.

Forschungsfrage 2: Welche speziellen Möglichkeiten an Onboardingmaßnahmen gibt es für Berufseinsteiger bzw. –einsteigerinnen ohne familiäre Vorbilder?

Aufmerksamkeit, Ansehen, eine abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit sowie neue Aufgabengebiete wurde von allen Gruppen als Motivatoren gewertet. Diese Ergebnisse stimmen auch mit den Kontextfaktoren bzw. Motivatoren der Zwei-Faktoren-Theorie überein.

Auch wenn die gute Beziehung zu Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen sowie Vorgesetzten nicht bei allen Gruppen als Hygienefaktor gewertet wurden, wurde die Aufmerksamkeit durch lobende Worte von Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen sowie Vorgesetzten, oder auch Kunden, von allen Gruppen am häufigsten als Motivator gewählt. Im Zuge des Onboardingprozesses können für diesen Motivator Maßnahmen wie Feedbackgespräche, Kunden- bzw. Lieferantenbesuche oder auch Paten und Mentoren angeboten werden.

Im Vergleich mit den Interviews mit Experten und der Expertin wurde von Interviewpartnerin 3 ebenfalls der direkte Kundenkontakt von Beginn an als wichtiger Bestandteil im Onboardingprozess für das Selbstbewusstsein genannt: „Die haben zwar vielleicht einen bisschen einen Stress in den ersten Wochen, aber nach ein paar Wochen

Filiale pfeifen sie sich da auch nix mehr. Die gehen zum Kunden hin, die fragen ihn was er braucht. Die haben ein Selbstbewusstsein, das ist unglaublich“. Weiters führt sie auch die Wichtigkeit eines Auffangnetzes bzw. Mentors an: „Sie haben in der Filiale natürlich alle ihre Ansprechpartner und sie haben aber einen Mentor, einen persönlichen, und der lässt sie auch nicht aus die 3 Jahre“. Interviewpartner 1 drückt es wie folgt aus: „Die müssen das Gefühl haben ab dem Tag 1, es ist wer da, der mich coacht, der Mentor ist“. Weiters wird von allen Experten bzw. der Expertin angeführt, dass es wichtig ist, dass die zukünftigen Kollegen bzw. Kolleginnen vorbereitet werden, sodass der Lehrling sich von Anfang an willkommen fühlt. Interviewpartner 2 beschreibt es wie folgt: „Um sich in dieser neuen Umgebung zurecht zu finden, braucht es auch ein bisschen diese soziale Atmosphäre. Da versuchen wir von unserer Seite auch die Dienststelle entsprechend vorzubereiten, entsprechend zu briefen, damit wir sie rechtzeitig informieren. Wer kommt zu ihnen, wie der Lehrling heißt, damit sie sich auch einstellen können. Wann wird der neue Lehrling aufgenommen und wann beginnt er zu arbeiten. Wann ist er das erste Mal bei euch, dass die das auch wissen. Da versuchen wir auch die Dienststellen ein bisschen vorzubereiten, ein bisschen zu begleiten“.

Ansehen wurde ebenfalls in allen Gruppen als Motivator genannt. Ansehen, Image, Prestige oder Status steigern das Selbstwertgefühl. Im Fragebogen wurde nach Ansehen in der Gesellschaft gefragt, es kann somit, davon ausgegangen werden, dass dieses Ansehen auch in Zusammenhang damit steht, wie der Beruf in der Öffentlichkeit bzw. von außen wahrgenommen wird. Auch die Investitionen des Lehrbetriebs in den Lehrling, die dieser in Form von Einführungsveranstaltungen, Schulungsmaßnahmen oder Incentives setzt, sind Maßnahmen die auch nach außen dringen und das Bild eines Unternehmens in der Peergroup der Lehrlinge prägen können. So berichtet Interviewpartnerin 3 vom Vergleich mit anderen Lehrlingen: „Weil unsere Lehrlinge treffen sich in der Berufsschule und dann ist der direkte Vergleich sichtbar: Wie stehen unsere da und wie stehen die da, die durch die zentralen Abteilungen gesaust sind und diesen Kundenkontakt und diesen persönlichen Schliff nicht gekriegt haben“. Weiters wurde von Interviewpartner 1 und Interviewpartnerin 3 die Begegnung auf Augenhöhe angeführt. So, Interviewpartnerin 3: „Plus dieses eben, Aufmerksamkeit und Ansehen, du bist ein normaler Mitarbeiter“. Interviewpartner 1 ergänzt: „Wie gesagt, wichtig ist einfach Augenhöhe, also ihnen das Gefühl zu geben, sie sind ein Teil, sie sind zwar Auszubildende, aber sie sind genauso wichtig und sie gehören zu dem großen Ganzen dazu. Ich glaube, dass gerade wenn man Lehre betrachtet, die letzten rund 40 Jahre, ist das natürlich komplett was Anderes als mittlerweile und ist auch sehr branchenabhängig natürlich. Aber ich glaube das ist extrem wichtig und das tun wir oder das versuchen wir

halt stark einzubauen. Damit die dann von Tag 1 an, oder schon im Onboardingprozess das Gefühl haben, das war auch für mich als junger Mensch die richtige Entscheidung das zu tun. Ich glaube das ist ganz wichtig. Und das hängt dann sehr stark davon natürlich ab wo sie landen, wie da die Ausbilder mit den jungen Leuten umgehen“.

Interviewpartner 1 führt auch den Erfolg sich im Bewerbungsprozess durchgesetzt zu haben als starken Motivator an: „A sind sie froh, dass sie eine Lehrstelle haben. B, dass sie die Lehrstelle bekommen haben. Normalerweise ist da auch das Gefühl da, ich habe mich gegen hunderte durchgesetzt. Ja, und das ist ja auch eine schöne Sache, das kann man ja immer wieder so ein bisschen hervorheben“.

Sowohl eine abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit, als auch neue Aufgabengebiete gehören zum täglichen Arbeitsalltag der Lehrlinge. Durch Job Rotation können der Tätigkeitsspielraum des Einzelnen, sowie dessen fachliche und soziale Kompetenzen erweitert werden. Es kann dadurch eine einseitige Belastung vermieden werden. Weiters können systematische Arbeitsplatzwechsel dazu beitragen, dass abteilungs- und fachübergreifende Zusammenhänge verstanden werden und andere Arbeits- und Lösungsansätze kennengelernt werden (Nerdinger et al., 2008, S. 386). Alle Experten bzw. die Expertin berichten von Rotationen während der Lehrzeit. Interviewpartner 2 dazu: „Wir haben bei unseren Bürolehrlingen eine Ausbildungsrotation, das heißt die sind nicht die ganze Ausbildung nur an einer Dienststelle, sondern werden alle 12 Monate in eine andere Dienststelle versetzt. Die lernen also in ihrer Ausbildungszeit mindestens 3 verschiedene Dienststellen kennen, um halt auch ein bisschen zu sehen: Das ist eine Dienststelle, die rein innenwirksam ist. Das ist eine Dienststelle die eine starke Außenwirkung hat. Das ist eine Dienststelle mit Kundenverkehr, das ist eine Dienststelle ohne Kundenverkehr“. Die Lehrlinge sollen dadurch die verschiedenen Aufgabengebiete kennenlernen, Zusammenhänge verstehen aber auch feststellen, welche Tätigkeitsfelder für sie in Zukunft von Interesse sind. Durch Job Enlargement sollen zur ursprünglichen Tätigkeit nachgelagerte Aufgaben hinzukommen. Dahinter steht auch die Überlegung, dass einseitige Belastungen und Monotonie vermieden werden (Nerdinger et al., 2008, S. 385f.). Dazu berichtet auch Interviewpartnerin 3: „Also wir haben Filialen, die haben versucht die Lehrlinge in die Kassa zu stellen und dort nicht mehr raus zu geben. Dann fällt das auch auf die Motivation“. Die signifikanteste Verbesserung der Arbeitszufriedenheit ist durch Job Enrichment zu erreichen. Diese „vertikale“ Erweiterung des Aufgabenbereichs, besteht darin, den Verantwortungsbereich anzuheben oder komplexere Aufgaben einzuführen, sodass die Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitert werden und die Kompetenzentwicklung gefördert wird. Durch diese Maßnahmen kann die

intrinsische Arbeitsmotivation der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen gefördert werden (Nerdinger et al., 2008, S. 386). Diese Maßnahme ist bei Lehrlingen nur in einem gewissen Rahmen möglich, so meint Interviewpartner 1 zum Thema selbständiges Arbeiten: „Das ist ihnen wichtig, obwohl sie wissen, dass es ihnen nur begrenzt möglich ist logischerweise. Oder weil sie nur begrenzte Dinge auch machen müssen“.

In Tabelle 6 findet sich nochmals eine Übersicht an exemplarischen Angeboten zu den angeführten Motivatoren.

Tabelle 6: Exemplarische Angebote an Onboardingmaßnahmen

Motivator	Onboardingmaßnahmen
Aufmerksamkeit	Feedbackgespräche, Mentoren, Paten, Kunden- bzw. Lieferantenbesuche, direkter Kundenkontakt, Coaching, Information bzw. Vorbereitung der Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen.
Ansehen	Einführungsveranstaltung, Schulungsmaßnahmen, Incentives, Begegnung auf Augenhöhe, Hervorhebung des Durchsetzungsvermögens im Bewerbungsprozess.
Abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit	Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Abteilungsdurchläufe, Kunden und Lieferantenbesuche
Neue Aufgabengebiete	Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment

Quelle: Darstellung aus eigenen Daten

Forschungsfrage 3: Welchen Zusammenhang zwischen den Onboardingmaßnahmen und organisationsbezogenem Commitment, Arbeitszufriedenheit sowie Motivation gibt es?

Gemäß Kammeyer-Müller & Wanberg (2003, S. 779f.) führen Aufgabenklarheit, Rollenklarheit, Gruppenintegration sowie politische Kenntnisse automatisch zu einer besseren Anpassung im Unternehmen. Sowohl die Lehrlinge mit familiären Vorbildern, als auch diejenigen ohne familiäre Vorbilder haben Onboardingmaßnahmen zur Aufgabenbewältigung ausschließlich positiv bewertet. Somit konnte lediglich festgestellt werden, dass es keine Unterschiede zwischen den Gruppen mit und ohne familiäre Vorbilder gibt. Bei der Auswertung auf Basis der Daten betreffend Onboardingmaßnahmen zur Rollenklarheit und Gruppenintegration gab nur ein sehr

kleiner Anteil der Teilnehmer negative Bewertungen ab. Diese Onboardingmaßnahmen werden ebenfalls von Lehrlingen mit bzw. ohne familiäre Vorbilder analog positiv bewertet. Somit kann zwar zusammenfassend gesagt werden, dass hinsichtlich der Onboardingmaßnahmen zur Aufgabenbewältigung, wie auch zum Rollenbild und der Gruppenintegration die Arbeitszufriedenheit bzw. das Commitment zum Unternehmen der Lehrlinge mit und ohne familiäre Vorbilder gleich hoch ist, jedoch ist aufgrund der ausschließlich bzw. fast ausschließlich positiven Antworten die Aussagekraft als stark eingeschränkt zu betrachten ist. Hinsichtlich der Onboardingmaßnahmen der politischen Kenntnisse im Sinne von der Unternehmenspolitik war ein Zusammenhang mit der Verbundenheit zum Unternehmen zu sehen. Signifikante Unterschiede zwischen Lehrlingen mit bzw. ohne familiäre Vorbilder sind nicht zu beobachten. Im Gegensatz dazu zeigen Lehrlinge ohne familiäre Vorbilder, die die Onboardingmaßnahmen zur Unternehmenspolitik positiv bewerten, eine deutlich höhere Arbeitszufriedenheit als die Lehrlinge mit familiären Vorbildern die die Onboardingmaßnahmen ebenfalls positiv bewerten. Jedoch auch hier ist die kleine Gruppe an negativen Bewertungen hervorzuheben.

Die Interviewpartner bzw. -partnerin führen folgende Punkte an, welche zu Commitment bzw. einer Verbundenheit zum Unternehmen führen können:

- Intensive Unterstützung von Wegbegleitern
- Netzwerke
- Integration als vollwertiger Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin
- Kommunikation auf Augenhöhe bereits schon beim Preboarding
- Gewisse Freiheiten zulassen
- Abwechslung
- Leistungserfolg
- Eigene Entscheidung zum Antritt der Lehrstelle
- Information darüber, was von den Lehrlingen erwartet wird und was im Gegenzug angeboten wird
- Perspektiven bieten

Interviewpartnerin 3 hebt hier besonders die direkten Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen hervor. Die Sicherheit erhalten die Lehrlinge hier durch die Ausbildung bzw. Schulungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens: „Die wissen, dass sie einen Arbeitgeber haben, der sie wirklich gut ausbildet. Und das ist ein starkes

Commitment. Aber ihre kleine Welt macht am meisten. Also die Filiale und der Mentor und das Team und die anderen Mitarbeiter, glaube ich, haben die größte, wen ich das jetzt so überdenke, den größten Einfluss auf ihr Commitment. Wir vielleicht ein bisschen. Weiß ich gar nicht, ich glaube es ist der Filialbereich. Es ist auch die Gruppe der Lehrlinge. Es ist ihr Netzwerk, das sie aufbauen“. Weiters wird von Interviewpartnerin 3 hervorgehoben, dass die Lehrlinge auch einen gewissen Freiraum haben müssen Dinge auszuprobieren. So sagt sie: „Dass sie es tun dürfen, also, dass sie nicht, das ist auch vielleicht ein Punkt, wenn sie nämlich die Abwechslung und den Leistungserfolg nicht haben. Also wir haben Filialen die haben versucht die Lehrlinge in die Kassa zu stellen und dort nicht mehr raus zu geben. Dann fällt das auch auf die Motivation. Das heißt wir geben ihnen das Können, sie müssen das Dürfen kriegen, und das Wollen. Und wenn die 3 Faktoren zusammenspielen dann ist es super“.

Interviewpartner 1 führt an, dass der Beziehungsaufbau schon vor dem ersten Arbeitstag beginnt und, dass bereits diese Eindrücke gespeichert werden: „Ich glaube, dass für diese Zielgruppe das Onboarden schon beim ersten Kontakt beginnt. Also das ist eigentlich noch Preboarding. Das heißt, die speichern jegliches Erlebnis, was sie mit dem Unternehmen haben. Von dem Tag wo sie die Bewerbung hochladen bis hin dann tatsächlich die ersten Arbeitstage und ich lerne meinen Ausbilder oder Ausbilderin kennen. Ich glaube, das betrachten die alles an Onboarding, sozusagen. Und natürlich hat es viel damit zu tun wie du auftrittst, wie du ihnen begegnest. Im Sinne von, auf Augenhöhe und gibst du ihnen da schon das Gefühl, dass sie Teil des Ganzen sind“.

Interviewpartner 1 führt weiters an, dass er glaubt, dass bei dieser Zielgruppe Commitment leichter zu erreichen ist, da Vergleichswerte oft noch fehlen: „Aber so ein, nennen wir es jetzt mal „Employerbranding“, ist sicher bei den jungen leichter als bei jemanden, der schon Berufserfahrung hat und vielleicht auch schon viele verschiedene Unternehmen oder auch schon Branchen gesehen hat. Weil die haben ja noch keinen Vergleichswert. Ja, und die finden das mitunter total superfein. Und die tragen das dann auch sehr stark nach außen mitunter. Die finden das dann schon sehr toll in dem speziellen Unternehmen zu arbeiten. Aber das auch wiederum sehr viel damit zu tun wie du sie behandelst oder wie du mit ihnen in der Zeit umgehst. Also ich sage mal, das Branding, wenn man so mag, kann man bei der Zielgruppe extrem gut schaffen. Indem man sie unterstützt, indem man ihnen darüber hinaus Perspektiven in Aussicht stellt“.

6 Implikationen und Ausblick

Grundsätzlich ist eine Einschränkung auf eine Gruppe mit Lehrlingen ohne bzw. mit familiärer Vorbilder schwer darstellbar. Einerseits war der Anteil der Eltern, welche zu Hause positiv über ihren Beruf gesprochen haben, sehr groß, 89 Prozent der Väter sowie 84 Prozent der Mütter. Auch war der Anteil der beruflichen Vorbilder mit 43,5 Prozent der Mütter sowie 77 Prozent der Väter bei den männlichen Lehrlingen sowie 43 Prozent der Väter sowie 60 Prozent der Mütter bei den weiblichen Lehrlingen relativ hoch. Im Vergleich, wurde in den in Kapitel 2.2.5. angeführten Studien meist von rund 30% der Befragten von einem Vorbild ausgegangen. Die Tatsache, dass die gewählten Vorbilder meist das gleiche Geschlecht haben, lässt sich auch in der hier ausgehobenen Befragungsgruppe nachweisen. Auch wiesen die Interviewpartner bzw. Interviewpartnerin darauf hin, dass man die Gruppen schwer verallgemeinern kann. Interviewpartner 2 meinte zum Beispiel: „Und das ist auf der einen Seite manchmal eine Motivation für Jugendliche aber auf der anderen Seite, ich weiß nicht ob man das generell so pauschal sagen kann. Da tue ich mir insofern ein bisschen schwer, weil wir solche und solche Fälle haben. Was ich aber dafür schon sehe ist, dass wir z.B. etliche Jugendliche mit Migrationshintergrund haben, teilweise auch solche die nicht hier geboren sind. Und die was den Ehrgeiz betrifft, was die Motivation betrifft, die klassischen Mayers und Hubers bei weitem überfliegen. Das ist etwas wo ich sage, das glaube ich erkennen können. Und das ist für mich das eigentlich faszinierende“.

6.1 Implikationen

Auffällig bei der Einschränkung auf die Befragungsgruppe von Lehrlingen, welche keinem Elternteil eine berufliche Vorbildfunktion zugeordnet hatte war, dass diese Gruppe die Beziehungen zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen deutlich den Hygienefaktoren zugeordnet hatten. Es könnte darauf geschlossen werden, dass Lehrlinge welche elterliche berufliche Vorbilder haben somit auch eher im Berufsleben Vorbilder suchen und somit die Beziehung zu Vorgesetzten bzw. Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen als motivierender empfinden. Die gute Beziehung zu den Vorgesetzten, Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen wird von allen Experten bzw. der Expertin als wichtige Grundlage für die Einbindung ins Team und auch als Auffangnetz bewertet. Die Wichtigkeit der Unterstützung von Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen, Vorgesetzten, Mentoren bzw. Mentorinnen, Lehrlingsbeauftragten, Coaches sowie Ausbildern bzw. Ausbilderinnen wird von allen

Experten bzw. von der Expertin hervorgehoben. In diesem Netzwerk spielen auch die Eltern eine wichtige Rolle, sofern es zu Schwierigkeiten während der Lehrzeit kommt. Beide Experten bzw. die Expertin binden bei Problemen während der Lehrzeit die Eltern ein. Auch im Bewerbungsprozess werden die Eltern bei beiden Experten bzw. der Expertin eingebunden. So wird hier vor der endgültigen Entscheidung über den Erhalt der Lehrstelle ein Gespräch mit den Eltern geführt, um herauszufinden, ob diese hinter dem Lehrling stehen und im Fall von Problemen zur Unterstützung verfügbar sind. Auch wenn alle Experten bzw. die Expertin anführen, dass Lehrlinge mit nicht berufstätigen Eltern oder Eltern mit schlechteren Berufen oft stärker motiviert sind, als andere Lehrlinge, kann es doch eine Beeinflussung bezüglich der Zusage einer Lehrstelle durch die Eltern geben. Hinsichtlich der Beeinflussung durch die Eltern sei aber auch noch zu erwähnen, dass die endgültige Entscheidung über den Antritt zu einer Lehrstelle dem Lehrling überlassen bleiben sollte. Beide Experten und die Expertin berichteten von negativen Erfahrungen, wenn Lehrlinge nur durch Druck von außen ihre Lehrzeit absolvieren. In der hier durchgeführten quantitativen Datenerhebung hat nur ein sehr geringer Anteil den Einfluss zum Antritt an einer Lehrstelle durch die Eltern angeführt. Dieser Einfluss war bis auf einen männlichen Lehrling, nur bei Mädchen zu finden. Interessant ist auch, dass 50,2 Prozent der Väter sowie 52,9 Prozent der Mütter ebenfalls eine Lehre abgeschlossen haben.

Die Arbeit selbst bzw. ihre Gestaltung im Sinne von herausfordernden und abwechslungsreichen Aufgaben scheint allen Lehrlingen sehr wichtig sein. Sie wollen Lob bzw. Anerkennung für ihre Arbeit erhalten und als wertvolles Mitglied im Unternehmen gesehen werden. Aber sie wollen auch gegenüber Außenstehenden stolz auf Ihre Arbeit sein können. Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, tragen Sie dieses Gefühl auch nach außen. So führte auch ein Experte an, dass die Zugehörigkeit zum Unternehmen von dieser Gruppe viel leichter zu erreichen ist, da den Lehrlingen oft noch Vergleichswerte fehlen. Wenn dieses Zugehörigkeitsgefühl erfolgreich aufgebaut werden kann tragen die Lehrlinge diese Nachricht auch nach außen hin weiter und vermitteln auch in die Gesellschaft ein gutes Bild des ausbildenden Unternehmens.

6.2 Limitierungen

Als Einschränkung zu oben angeführten Ergebnissen ist anzumerken, dass sowohl bei der qualitativen als auch bei der quantitativen Datenerhebung nur eine kleine Stichprobe verwendet wurde. Die Fragebögen für die quantitative Datenerhebung wurde den Lehrlingen größtenteils von einer Ansprechperson in den Personalabteilungen der

jeweiligen Unternehmen versendet. Auch wenn die Anonymität im Begleittext hervorgehoben wurde, kann es sein, dass Lehrlinge durch die Zusendung des Fragebogens durch die Personalabteilung positivere Antworten abgegeben haben, als sie das in anderen Fällen getan hätten. Vor allem bei der Abfrage nach der Zufriedenheit gab es keine negativen Bewertungen, was eine umfangreichere Auswertung erschwerte. Für die Abfrage des Motivprofils mussten die Lehrlinge zwischen Motivatoren bzw. Hygienefaktoren entscheiden. Auch wenn es hier einen erklärenden Einleitungstext gegeben hat kann es sein, dass es zu Fehlinterpretationen durch die Lehrlinge gekommen ist.

Bei den Aussagen der Experten und Expertinnen handelt es sich größtenteils um subjektive Einschätzungen aus der persönlichen Erfahrungswelt, aus denen zwar keine allgemeingültigen Aussagen abgeleitet werden können, die jedoch aufgrund der langjährigen Erfahrung aller befragten Personen Rückschlüsse auf die Praxis der Lehrlingsbetreuung zulassen. Der vorgegebene Zeitrahmen der Interviews zwischen 35 und 80 Minuten lässt es möglicherweise nicht zu, alle potentiellen Informationen einzuholen, jedoch erschien der Rahmen in der persönlichen Wahrnehmung als durchaus ausreichend. Einschränkungen bezüglich der Vergleichbarkeit der Aussagen der interviewten Personen müssen dahingehend getroffen werden, dass die Gespräche zwar anhand eines Leitfadens geführt, jedoch nicht allen Interviewten exakt die gleichen Fragen gestellt wurden. Diese Tatsache, sowie die offene Fragestellung lassen Interpretationsspielräume zu und machen die Antworten nicht exakt vergleichbar.

6.3 Fazit und Ausblick

Besonders interessant wäre eine Erhebung mit einer größeren und flächendeckenderen Stichprobe. Auch die Abfrage der Arbeitszufriedenheit mit entsprechenden Fragebögen, welche für die hier durchgeführte quantitative Datenerhebung zu umfangreich gewesen wäre, wäre anzustreben. Ferner erscheint eine intensivere Beschäftigung mit den Themen Einfluss durch die Berufsschule interessant, da alle Experten bzw. die Expertin angeführt haben, dass vor allem der Umstieg in das Berufsleben eine der schwersten Hürden für die Lehrlinge darstellt. Auch eine Analyse der Möglichkeiten zum Halten der Lehrlinge nach der Lehrzeit wäre interessant. Die Experten bzw. die Expertin berichten, dass es, vor allem durch die gute Ausbildung nach der Lehrzeit häufig zu Abwerbungen durch die Konkurrenz kommt. Der Wandel der Motivatoren bzw. Hygienefaktoren im Zeitverlauf wäre ebenfalls interessant, so wurde zum Beispiel von einem Experten berichtet, dass der

Wert eines sicheren Arbeitsplatzes wieder gestiegen ist. Diese Ausprägung lässt sich auch im Motivprofil erkennen. Für einen besseren Vergleich hinsichtlich der Berufseinsteiger bzw. Berufseinsteigerinnen mit bzw. ohne familiäre Vorbilder wäre auch ein Vergleich der Leistungsergebnisse interessant.

Abschließend kann mit der Aussage von Expertin 3 resümiert werden, dass abgesehen von den familiären Vorbildern, ein Erfolg in der Lehrzeit das Zusammenspiel von „Können“, „Dürfen“ und „Wollen“ ist. Das „Können“ kann durch das Unternehmen mit Unterstützung durch die Berufsschulen geliefert werden. Das „Dürfen“ sollte vom Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin gewährleistet werden, für das „Wollen“ hingegen ist der Lehrling selbst verantwortlich.

Literaturverzeichnis

Arbeitsmarktservice Österreich (2017). Übersicht über den Arbeitsmarkt. Online: http://www.ams.at/_docs/001_uebersicht_aktuell.pdf, [Abruf am 05.05.2017].

Abele-Brehm, Andrea E. (2014). The influence of career success on subjective well-being. In A. C. Keller, R. Samel, M. M. Bergmann, & N.K. Semmer (Eds.), Psychological, educational, and sociological perspectives on success and well-being in career development (7-18). Dordrecht, NL: Springer Science+Business Media.

Alderfer, Clayton P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 4, 142-175.

Alderfer, Clayton P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York 1972.

Ashford, Susan J./Taylor Susan M. (1990). Adaption to work transitions: An integrative approach. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.) *Research in personnel and human resources management* (Vol. 8, 1-39). Greenwich, CT: JAI Press.

Bacher, Johann/Braun, Julian/Burtscher-Mathis, Simon/Dlabaja, Cornelia/Lankmyer, Thomas/Leitgöb, Heinz/Stadlmayr, Martina/Tamesberger, Dennis (2014). *Unterstützung der arbeitsmarktpolitischen Zielgruppe „NEET“*. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.

Bachinger, Karin/Dorr, Andrea/Heckl, Eva (2015). *Maßnahmen zur Verhinderung von Jugendarbeitslosigkeit in der Schweiz*. Wien: Arbeitsmarktservice Österreich.

Balutsch-Khosravi, Yasmin (2010). *Besonderheiten im Rekrutierungsprozess von Lehrlingen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien.

- Bartscher-Finzer, Susanne/Martin, Albert (2003). Psychologischer Vertrag und Sozialisation. In Martin, Albert (Hrsg.). Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen (S. 53-76). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Bergmann, Nadja/Gutknecht-Gmeiner, Maja/Wieser, Regine/Willensberger, Barbara (2004). Berufsorientierung und Berufseinstieg von Mädchen in geteilten Arbeitsmarkt. Wien: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH.
- Berweger, Simone/Krattenmacher, Samuel/Salzman, Patrizia/Schönenberger, Samuel (2013). LiSa. Lernende im Spannungsfeld von Ausbildungserwartungen, Ausbildungsrealität und erfolgreicher Erstausbildung. St. Gallen, CH: Pädagogische Hochschule St. Gallen, Institut Professionsforschung und Kompetenzentwicklung.
- Bundesministerium für Bildung und Frauen/Bundesinstitut für Bildungsforschung, Innovationen & Entwicklung des österreichischen Schulwesens. Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015, Band 2.
- Bildungsministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFV) (2014). Die Lehre. Duale Berufsausbildung in Österreich. Moderne Ausbildung mit Zukunft. Wien.
- Bilhuber, Eva/Menz, Markus (2008). Mitarbeiter-Onboarding bei Akquisitionen: Eine Lernperspektive. M&A Review 6 (S. 281ff.).
- Booz Allen Hamilton Inc. (2008). Getting on Board. A Model for Integrating and Engaging New Employees. http://www.boozallen.com/content/dam/boozallen/media/file/Getting_On_Board.pdf, [Abruf am 29.09.2016].
- Brenner, Doris (2014). Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Coleman, James S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. IN American Journal of Sociology, Supplement, 94, (S. 95-108).
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1975). Beyond Boredom and Anxiety. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1991). Das flow-Erlebnis und seine Bedeutung für die Psychologie des Menschen. In: Csikszentmihalyi, Mihaly/Csikszentmihalyi Isabella S. (Hrsg.). Die außergewöhnliche Erfahrung im Alltag: die Psychologie des flow-Erlebnisses. Stuttgart: Klett-Cotta..
- Diewald, Martin/Schupp, Jürgen (2004). Soziale Herkunft, Beziehung zu den Eltern und das kulturelle und soziale Kapital von Jugendlichen. In Szydlik, Mark (Hrsg.). Generation und Ungleichheit (S. 105-127). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dincher, Roland/Mosters, Marcel (2009). Personalauswahl und Personalbindung. Neuhofen: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.
- Dürr, Otto (1970). Autorität – Vorbild – Strafe. Hindernisse neuzeitlichen Erziehens? Stuttgart.
- Ebner, Markus/Frank, Hermann/Korunka, Christian/Lueger, Manfred (2008). Intrapreneurship in Organisationen. Unternehmerische Orientierung bei Lehrlingen. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Eurostat (2003). Statistik kurzgefasst. 6 (2003).
- Farber, Henry S. (1994). The analysis of interfirm worker mobility. Journal of Labor Economics, 12, 554-593.
- Fischer, Lorenz (2006). Arbeitszufriedenheit (2. Aufl.). Göttingen: Hofgrefe.

- Frietzsche, Yvonne (2000). Modernes Leben: Gewandelt, vernetzt und verkabelt. In Deutsche Shell (Hrsg.): Jugend 2000. 13. Shell Jugendstudie.
- Griffeth, Roger W./Horn, Peter W. (2001). Retaining valued employees. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Groll, Markus (2006). Wie Lehrlinge Ticken. Cash Nr. 07-08/2016, S. 60.
- Hackman, J. Richard/Oldham, Greg R. (1980). Work redesign. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Haselbrunner, Eva Sonja (2009). Der Einfluss von Onboarding Prozessen und Strategien auf das organisationale Commitment. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Heckhausen, Jutta (1989). Motivation und Handeln. Berlin: Springer.
- Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hg.) (2006). Motivation und Handeln (3., überarb. und aktualisierte Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verl.
- Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hg.) (2010). Motivation und Handeln (4., überarb. und erweiterte Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Heinz, Walter R. (1991): Berufliche und betriebliche Sozialisation. In: Hurrelmann, K., Ulich, D. (Hrsg.): Neues Handbuch der Sozialisationsforschung. Weinheim: Beltz, S. 397-416.
- Herzberg, Frederik/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara (1959). The motivation to work. New York: Wiley.

- Horacek, Nina (2016). Wie viele Jugendliche werden im Jahr 2050 noch in Österreich leben? (Interview mit Konrad Pesendorfer, Chef der Statistik Austria). *Falter*, 7/17, S. 18.
- Hradil, Stefan (1999). *Soziale Ungleichheit in Deutschland*. Opladen: Leske und Budrich.
- Hulin, Charles L. (1991). Adaption, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., 443-505). Palo Alto, CA: consulting Psychologists Press.
- Hurd, Noelle/Zimmermann, Marc/Xue, Yange (2009). Negative adult influences and the protective effects of role models. A study with urban adolescents, 38, S. 777-789.
- Hurrelmann, Klaus (2002). *Einführung in die Sozialisationstheorie*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Ittel, Angela/Oestreich, Christin/Haussmann, Claudia (2014): So will ich auch sein. Zur Bedeutung von Vorbildern im Kindes und Jugendalter. In: Kalcher, Anna Maria/Laueremann, Karin (Hrsg.): *Vorbilder Erziehen wohin?* Salzburg: Verlag Anton Pustet, S. 46-62.
- Institut für Empirische Psychologie (2009): „Wir sind o.k.“ Stimmungen, Einstellungen, Orientierungen der Jugend in den 90er Jahren. Die IBM-Jugendstudie. Köln.
- Jones, Gareth R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8, 464-474.
- Jovanovic, Boyan (1997). Job matching and the theory of turnover. *Journal of Political Economy*, 87, 972-990.

- Kammeyer-Müller, John D./Wanberg, Connie R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Keller, Anita C./Semmer, Norbert K./Samuel, Robin/Bergman, Manfred M. (2014). The measurement of well-being as an indicator of success. In A. C. Keller, R. Samel, M. M. Bergmann, & N.K. Semmer (Eds.), *Psychological, educational, and sociological perspectives on success and well-being in career development* (171-193). Dordrecht, NL: Springer Science+Business Media.
- Kieser, Alfred (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. Frankfurt: Kommentator Verlag.
- Kirchler, Erich (2005). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Kirchler, Erich/Hölzl, Erik (2005). *Arbeitsgestaltung*. In: Kirchler, Erich (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Kirchler, Erich/Walenta, Christa (2005). *Motivation*. In: Kirchler, Erich (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Kirchler, Erich/Walenta, Christa (2010). *Motivation*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Klein, Howard J./Polin, Beth (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In: Wanberg CR (ed) *The Oxford handbook of socialization*. Oxford University Press, New York, 267-287.
- Kornfeld, Anton (2012). *Erwartungen und Prioritäten von Arbeitgebern im südlichen Niederösterreich in Bezug auf die notwendigen Kompetenzen künftiger Lehrlinge*. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Wien.

- Kracke, Bärbel (2001). Berufsbezogene Exploration im Jugendalter. Unpublished thesis, University of Mannheim.
- Kratz, Hans-J. (1997). Neue Mitarbeiter erfolgreich integrieren. Wien 1997, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
- Krebs, Wolfgang (2008). Modularisierung der Berufsausbildung in Österreich. In: Berufsausbildung im Umbruch. Ansätze zur Modernisierung des dualen Systems. (33-43). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Lewalter, Deis/ Krapp, Andreas (2004). Interessen und berufliche Sozialisation im Rahmen der Ausbildung (nur Zusammenfassung!). Empirische Pädagogik 18(4), 432-459.
- Locke, Edwin A./Latham, Georg P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Louis, Meryl R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, 25, 226-251.
- Lutte, Gerard (1970). Leitbilder und Ideale der europäischen Jugend. Wuppertal.
- Maslow, Abraham H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harpers.
- Mayerhofer, Helene/Riedl, Gabriela (2002). Personalentwicklung. In: Kasper, Helmut/Mayerhofer, Wolfgang (Hrsg.). Personalmanagement Führung Organisation. (481-526). Wien: Linde Verlag.

- McClelland, David C. (1971). *Assessing Human Motivation*. Morristown, New York: General Learning Press.
- McClelland, David C./Atkinson, John W./Clark, Russel A./Lowell, Edgar L. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Miller, Vernon D./Jablin, Fredric M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120.
- Mowday, Richard T./Porter, Lyman W./Steers, Richard M. (1982). *Employee-organization linkages*. San Francisco: Academic Press.
- Müller, Walter/Shavit, Yossi (1998). The Institutional Embeddedness of the Stratification Process: A Comparative Study of Qualifications and Occupations in Thirteen Countries. In Shavit, Y/Müller, W. (Hrsg). *From School to Work: A Comparative Study of Educational Qualifications and Occupational Destination*. Oxford: Oxford University Press, 1-48.
- Nägele, Christof/Neuenschwander Markus P. (2014). Adjustment processes and fit perceptions as predictors of organizational commitment and occupational commitment of young workers. *JVB* 85(3):385–393.
- Nägele, Christof/Neuenschwander, Markus P. (2015). Passt der Beruf zu mir? In Häfeli/Kurt, Neuenschwander/Markus P., Schuhmann Stephan (Hrsg.). *Berufliche Passagen im Lebenslauf. Berufsbildungs- und Transitionsforschung in der Schweiz* (S. 49-74). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Nägele, Christoff/Neuenschwander, Markus P. (2016). Apprentice-trainer relationship and work group integration in the first months of an apprenticeship. *Empirical Research in Vocational Education and Training* 8:4, 1-18.
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Neuberger, Oswald (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nicholson, Nigel (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Nicolai, Christina (2017). *Personalmanagement*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Noack, Peter/Kracke, Bärbel/Gniewosz, Burkhard/Dietrich, Julia (2010). Parental and school effects on students' occupational exploration: A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Vocational Behavior* 77 (2010), S 50-57.
- Novakovic, Katharina (2006). *Qualitätsmanagement in der Lehrlingsausbildung am Beispiel der Erste Bank der Österreichischen Sparkassen AG*. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Pastore, Francesco (2014). *The Youth Experience Gap. Explaining National Differences in the School-to-Work Transition*. London: Springer.
- Percival, Steve/Michtell, Betsy/Muros, Kareen M./Shoener, Holly (2011). *Onboarding: HR-Strategien für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*. Books24x7 (www.execblueprints.com).

- Rosenstiel, Lutz von (2010). Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Rubsult, Carly E./Farell, Dan/Rogers, Glen/Mainous, Arch G. III (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Saks Alan M, Gruman Jamie A (2012). Getting newcomers on board: a review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In: Wanberg CR (Hrsg.): *The Oxford handbook of socialization*. New York: Oxford University Press.
- Schlögl, Peter (2005). Bildungswegentscheidungen von Jugendlichen in Österreich – Beruflichkeit als Wahlmotiv. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 5, 19-21.
- Schneeberger, Arthur (2004). Über 90 % der Lehrlinge sind mit dem gewählten Beruf zufrieden. Befunde über Befindlichkeit und leistungsbezogene Selbsteinschätzung zu Beginn der dualen Ausbildung. *Ibw-Mitteilungen*, März 2004.
- Schneeberger, Arthur/Petanovitsch, Alexander (2004). Eingangsqualifikation von Lehrlingenden – Analysen und Schlussfolgerungen. Wien: *Ibw-Bildung & Wirtschaft* Nr. 27.
- Schneider, Klaus/Schmalt, Heinz K. (2000). *Motivation*. (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schöngen, Klaus (2013). Ausbildungsvertrag gelöst = Ausbildung abgebrochen? Ergebnisse einer Befragung. *BWP* 5/2003, S. 35-39.
- Schütz, Julia (2009). *Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit. Eine bildungsübergreifende Studie*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag GmbH.

Shavit, Yossi/Blossfeld, Hans-P. (1993). Persistent Inequality – Changing Educational Attainment in Thirteen Countries. Boulder: Westview Press.

Six, Bernd/Felfe, Jörg (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In: H. Schuler (Hrsg.), Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/3 (S. 597-672). Göttingen: Hogrefe.

Schörger, Julia/Rausch, Andreas/Neubauer, Jörg (2013). Onboarding von Auszubildenden – Welche Maßnahmen erleichtern den Ausbildungsbeginn? BWP 2/2013, S. 42-45.

Spickschen, Erik (2005). Internes Unternehmertum und Recruiting von High-Potentials: Theoretische und empirische Untersuchung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Stalder, Barbara E./Nägele, Christoff (2011). Vocational education and training in Switzerland: Organisation, development and challenges for the future. In: Bergmann MM, Hupka-Brunner S, Keller AC, Meyer T (Hrsg) Seismo Verlag, Zürich, CH, S. 18-39.

Stadler B Barbara E, Stricker, Claudio (2009) Traditionelle Arbeitstugenden sind nach wie vor zentral. Panorama 5, S. 13–14.

Standard Verlagsgesellschaft m.b.H. (2016). Für genderuntypische Berufswahl fehlen Vorbilder. Online: <http://derstandard.at/2000019910981-5989/Fuer-geschlechtsuntypische-Berufswahl-fehlen-Vorbilder>, [Abruf am 16.09.2016].

Standard Verlagsgesellschaft m.b.H. (2017). Wieder mehr Lehrlinge in den Betrieben. Online: <http://derstandard.at/2000056704020/Wieder-mehr-Lehrlinge-in-den-Betrieben>, [Abruf am 08.05.2017].

- Stückler, Claudia (2016). Wie Lehrlinge ticken. Cash, Nr. 07-08/2016, S. 60-62.
- Thomae, Has (1966). Vorbilder und Leitbilder der Jugend. München.
- Troll, Barbara (2006). Soziale Herkunft und Bildungschancen. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Vroom, Victor (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.
- Waechter, Natalia (2014): Jugendliche in Bewegung. Sozialisation, Identitäten und Jugendkulturen. In: Kalcher, Anna Maria/Lauerer, Karin (Hrsg.): Vorbilder Erziehen wohin? Salzburg: Verlag Anton Pustet, S. 27-35.
- Walther, Andreas/Pohl, Axel (2005). Thematic Study on Policy Measures Concerning Disadvantaged Youth. Study Commissioned by the European Commission – Final Report. Hrsg. v. Institute for Innovation and Social Research (IRIS), Tübingen.
- Wanous, John P. (1992). Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Watzinger, Michaela/Blumberger, Walter (2000). Evaluation der Lehrlingsausbildung in den oberösterreichischen Gemeinden. WISO, 23 (1), 131-157.
- Weinert, Ansfried B. (2004). Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Weller, Ingo (2003). Commitment. In Martin, Albert (Hrsg.). Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen (S. 77-94). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Wiese, Bettina, S./Freund, Alexandra M. (2011). Parents as role models: Parental behavior affects adolescents plans for work involvement. International Journal of Behavioral Development 35 (3), 218 – 224.

WIFI Österreich (2000). Ausbilder Training, Heft 1: Grundlagen.

Zielke, Dietmar (1998). Ursachen der Ausbildungszufriedenheit. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 27 (1998), 10-15.

Zinnecker, Jürgen/Behnken, Imbke/Maschke, Sabine/Stecher, Ludwig (2002): null zoff & voll busy. Die erste Jugendgeneration des neuen Jahrhunderts. Opladen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modulstruktur.....	10
Abbildung 2: Die Struktur sozialisationsrelevanter Organisationen und Systeme	12
Abbildung 3: Flow-Modell nach Csikszentmihalyi (1975)	19
Abbildung 4: Bedürfnispyramide von Maslow	21
Abbildung 5: Handlungsphasen im Rubikon-Modell.....	26
Abbildung 6: Ergebnisse der Pittsburgh-Studie	29
Abbildung 7: Commitment-Modell.....	32
Abbildung 8: Begriffsmodell für die Anpassung für organisationale Neulinge.....	33
Abbildung 9: Onboardingprozess im Zeitverlauf	39
Abbildung 10: Einzelstatistik zu Ausstiegsseiten	43
Abbildung 11: Schulform vor der Lehre	47
Abbildung 12: Lehrjahr	48
Abbildung 13: Ausbildung Väter	49
Abbildung 14: Berufstätigkeit Väter	50
Abbildung 15: Positive Äußerungen Väter	51
Abbildung 16: Vorbildfunktion Väter	52
Abbildung 17: Vorbildfunktion Väter getrennt nach Geschlechtern der Lehrlinge.....	52
Abbildung 18: Ausbildung Mütter.....	53
Abbildung 19: Berufstätigkeit Mütter.....	54
Abbildung 20: Positive Äußerungen Mütter	54
Abbildung 21: Vorbildfunktion Mütter.....	55
Abbildung 22: Vorbildfunktion Mütter getrennt nach Geschlechtern der Lehrlinge	56
Abbildung 23: Kein Einfluss der Eltern.....	57
Abbildung 24: Kein Einfluss der Freunde.....	57
Abbildung 25: Motivprofil, absteigend sortiert nach der Häufigkeit der Nennung der Motivatoren	58

Abbildung 26: Motivprofil, absteigend sortiert nach Häufigkeiten der Nennung als Hygienefaktoren	59
Abbildung 27: Ausprägung der Motivprofile, aufsteigend sortiert nach Häufigkeit der Nennung als Motivatoren der Gesamtstichprobe (Zusammenschau Gesamtstichprobe und Gruppierungen).	61
Abbildung 28: Bewertung „Arbeit selbst“	63
Abbildung 29: Bewertung Lehrlingsentschädigung	64
Abbildung 30: Bewertung der Beziehung zu Vorgesetzten	65
Abbildung 31: Bewertung der Beziehung zu Kollegen bzw. Kolleginnen.....	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Kontextfaktoren und Kontentfaktoren	28
Tabelle 2: Übersicht Interviewpartner	46
Tabelle 3: Übersicht Motivatoren und Hygienefaktoren der Gesamtstichprobe.....	58
Tabelle 4: Aufnahmeprozess	77
Tabelle 5: Gegenüberstellung der Motivatoren nach Erhebungsgruppe	81
Tabelle 6: Exemplarische Angebote an Onboardingmaßnahmen	86

Anhang

Fragebogen

Entwurf Fragebogen

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

im Rahmen meiner Masterarbeit an der Ferdinand Porsche Fern FH führe ich eine Untersuchung zum Thema Berufseintritt durch.

Aus diesem Grund möchte ich Sie um die Bearbeitung des folgenden Fragebogens bitten, der etwa 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen wird. Die Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig.

Als Dankeschön für die Teilnahme werden unter allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern 4 Thalia-Gutscheine im Gegenwert von jeweils EUR 25,- verlost. Falls Sie an der Verlosung teilnehmen möchten, geben Sie bitte am Ende der Befragung Ihre E-Mailadresse bekannt.

Bitte beachten Sie:

- Ihre Angaben werden völlig anonym behandelt und Ihre Daten nur zu statistischen Zwecken verwendet. Es werden nach Auswertung keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sein.
- Bei Fragen und Problemen beim Ausfüllen des Fragebogens wenden Sie sich bitte an:

Mail: elisabeth.spiller@mail.fernfh.ac.at

Telefon: 0650/2102045

A. Persönliche Daten

Alter	<input type="checkbox"/> 15 – 20 <input type="checkbox"/> 21 – 25 <input type="checkbox"/> älter als 25
Geschlecht	<input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich
Welche Schule haben Sie vor Beginn Ihrer Lehre besucht?	<input type="checkbox"/> AHS <input type="checkbox"/> BHS <input type="checkbox"/> HTL <input type="checkbox"/> Hauptschule <input type="checkbox"/> Sonstiges _____

Derzeitiger Stand Ihrer Ausbildung	<input type="checkbox"/> 1. Lehrjahr <input type="checkbox"/> 2. Lehrjahr <input type="checkbox"/> 3. Lehrjahr <input type="checkbox"/> 4. Lehrjahr
Über welchen Ausbildungsgrad verfügt Ihr Vater?	Bitte kreuzen Sie die höchste abgeschlossene Ausbildung Ihres Vaters an. <input type="checkbox"/> Pflichtschule <input type="checkbox"/> abgeschlossene Lehre <input type="checkbox"/> Berufsfachschule, Handelsschule <input type="checkbox"/> Matura <input type="checkbox"/> abgeschlossenes Studium <input type="checkbox"/> weiß nicht
Über welchen Ausbildungsgrad verfügt Ihre Mutter?	Bitte kreuzen Sie die höchste abgeschlossene Ausbildung Ihrer Mutter an. <input type="checkbox"/> Pflichtschule <input type="checkbox"/> abgeschlossene Lehre <input type="checkbox"/> Berufsfachschule, Handelsschule <input type="checkbox"/> Matura <input type="checkbox"/> abgeschlossenes Studium <input type="checkbox"/> weiß nicht
Ist Ihr Vater derzeit berufstätig?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Welchen Beruf übt Ihr Vater zurzeit aus? (Falls Ihr Vater nicht erwerbstätig ist, beziehen Sie diese Frage bitte auf den Beruf, den er zuletzt ausgeübt hat.)	<input type="checkbox"/> Selbständig <input type="checkbox"/> Angestellter in leitender Funktion <input type="checkbox"/> Angestellter in ausführender Funktion <input type="checkbox"/> Beamter <input type="checkbox"/> Arbeiter Berufsbezeichnung: _____
Ist Ihre Mutter derzeit berufstätig?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Welchen Beruf übt Ihre Mutter zurzeit aus? (Falls Ihre Mutter nicht erwerbstätig ist, beziehen Sie diese Frage bitte auf den Beruf den sie zuletzt ausgeübt hat.)	<input type="checkbox"/> Selbständig <input type="checkbox"/> Angestellte in leitender Funktion <input type="checkbox"/> Angestellte in ausführender Funktion <input type="checkbox"/> Beamte <input type="checkbox"/> Arbeiterin Berufsbezeichnung: _____

Ihr Vater hat großteils positiv über seinen Beruf gesprochen.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Ihre Mutter hat großteils positiv über ihren Beruf gesprochen.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Ihr Vater hat hinsichtlich seines Berufes eine Vorbildfunktion für Sie.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Ihre Mutter hat hinsichtlich ihres Berufes eine Vorbildfunktion für Sie.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Ihre Entscheidung für den Antritt dieser Lehrstelle haben Sie selbst, ohne Einfluss eines Elternteils, getroffen.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Ihre Entscheidung für den Antritt dieser Lehrstelle haben Sie selbst, ohne Einfluss eines Freundes bzw. Freundin, getroffen.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Hatten noch weitere Personen Einfluss auf Ihre Entscheidung für den Antritt dieser Lehrstelle? Falls „ja“, welche?	<input type="checkbox"/> ja: _____ <input type="checkbox"/> nein

B. Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen

Ziel dieses Abschnitts ist es, herauszufinden was Sie als optimale Arbeitsbedingungen empfinden. Dabei geht es nicht darum, Ihre momentane Arbeitszufriedenheit zu erfassen, sondern allgemein zu erfahren, welche Bedingungen für Sie Voraussetzung sind und welche Sie zusätzlich motivieren. Bitte vervollständigen Sie die folgenden Sätze:

	Setzen Sie voraus	Motiviert Sie
Aufmerksamkeit durch lobende Worte von Vorgesetzten, Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen oder Kunden bzw. Kundinnen zu erhalten....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Entwicklung Ihrer Lehrlingsentschädigung...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Möglichkeit einer fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Aussicht auf einen neuen, erweiterten Aufgabenbereich...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine offene, gute Beziehung zu Ihrem bzw. Ihrer Vorgesetzten...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlichen Leistungserfolg d.h. Ihnen übertragene Aufgaben erfolgreich abzuschließen und das Resultat Ihrer Arbeit zu sehen...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine gute Beziehung zu Ihren Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbständiges Arbeiten, Verantwortung für Ihre Arbeit zu übernehmen...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine gute Unternehmenspolitik, d.h. organisierte Arbeitsabläufe und eine mitarbeiterfreundliche Personalpolitik...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansprechende Arbeitsbedingungen (z.B. Räumlichkeit, Einrichtung, Beleuchtung, Zugriff auf arbeitstechnische Hilfsmittel (Computer etc.))...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwechslungsreiche und herausfordernde Arbeit...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eine faire und objektive Beurteilung von Ihrem bzw. Ihrer Vorgesetzten zu erhalten...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch Ihren Beruf Ansehen in der Gesellschaft zu genießen....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einen sicheren Arbeitsplatz zu haben...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Onboarding

Denken Sie an die letzten Arbeitswochen, wie sehr treffen folgende Aussagen zu...	
Sie haben durch Ihre Arbeit Anerkennung bekommen.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Sie waren stolz auf Ihre Arbeit.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Sie waren mit der Unternehmenspolitik (z.B. Ziele und Visionen des Unternehmens) einverstanden.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Sie fühlten sich mit Ihrem Unternehmen verbunden.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Sie haben immer gewusst, was von Ihnen in der Arbeit fachlich erwartet wurde.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Sie konnten die Ihnen zugewiesenen Aufgaben zur Zufriedenheit Ihres bzw. Ihrer Vorgesetzten erledigen.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu

Sie haben sich in Ihrer Abteilung wohl gefühlt.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Sie hätten lieber einen anderen Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin gehabt.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu
Sie waren mit Ihrer Lehrstelle zufrieden.	<input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu

Haben Sie noch Anregungen oder Informationen das Thema betreffend für mich?

Angabe der E-Mailadresse falls Sie an der Verlosung teilnehmen möchten:

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Elisabeth Spiller

Strukturierter Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

1) Einstieg

Was ist Ihre Funktion?

Wie ist ihr Eindruck zur aktuellen Lehrlingssituation in Österreich?

2) Soziale Herkunft von Lehrlingen

Sehen Sie Unterschiede bei Lehrlingen mit bzw. ohne familiäre Vorbilder?

Spielen Vorbilder eine Rolle?

Einfluss bei Antritt zur Lehrstelle?

Sehen Sie Unterschiede bei männlichen und weiblichen Lehrlingen?

Welchen familiären Hintergrund bringt ein typischer Lehrling mit?

3) Motivation, Arbeitszufriedenheit, Commitment

Diskussion der Fragebogenergebnisse / Motivprofil (Delphi-Methode)

4) Onboardingmaßnahmen

Hemmende und fördernde Faktoren zur Integration / Unterschiede bei familiären Vorbildern?

Zusammenhang zwischen den Onboardingmaßnahmen und organisationsbezogenem Commitment, Arbeitszufriedenheit sowie Motivation?

Wie werden Lehrlinge in ihrem Unternehmen eingegliedert, welche

Onboardinginstrumente kommen zum Einsatz?

Was sind die schwierigsten Punkte beim Berufseinstieg?

Werden Eignungstests mit Lehrlingen vor Berufseintritt durchgeführt?

Welche Aspekte werden untersucht?

Welchen Einfluss hat ein Mentor/Pate für eine erfolgreiche Integration?

Welchen Einfluss haben Arbeitskollegen für eine erfolgreiche Integration?

Wieviel Einfluss hat die Familie/Freunde bei der erfolgreichen Integration?

Was könnte beim Onboarding von Lehrlingen verbessert werden?

5) Abschluss

Gibt es noch Aspekte die wir bisher noch nicht angeschnitten haben?