

# **Employer Branding in Ausbildungsbetrieben für Lehrlinge**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Tanja Freismuth, BA

Matrikelnummer: 51807258

Begutachter: MMMag. Dr. Stephan Klinger

Wien, Februar 2022

## **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.

18. Februar 2022

Unterschrift

## Zusammenfassung

Österreichische Unternehmen haben in den vergangenen Jahren mit dem Problem des Findens von geeigneten Lehrlingen und dem Anstieg des Fachkräftemangels zu kämpfen. Ein zielgerichtetes Employer Branding kann Lehrbetriebe dahingehend unterstützen, diesen Erschwernissen entgegenzuwirken. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Erwartungen Lehrlinge an ihre Arbeitgeber\_innen stellen und welche Kriterien für die Wahl eines Lehrbetriebes entscheidend sind. Zudem werden Erfahrungen und Wahrnehmungen von internen und externen Employer Branding Maßnahmen von Lehrbetrieben mit der Auszeichnung „Great Start! Zertifizierter Lehrbetrieb“ erhoben. Dazu wurden elf Lehrlinge im Rahmen von leitfadengestützten Interviews befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass Lehrlinge Wert auf einen sicheren Arbeitsplatz, vielseitige Tätigkeitsbereiche, Einbindung in anspruchsvolle Aufgaben, sowie ein freundschaftliches Arbeitsklima legen. Diese Aspekte sollten Lehrbetriebe als Alleinstellungsmerkmale kommunizieren. Zur Lehrstellensuche werden vorwiegend Online-Medien herangezogen, wenngleich persönliche Einblicke, wie durch Schnuppertage, von Bedeutung sind. Angebotene Benefits sollten sich von klassischen Zusatzleistungen abheben. Diverse Onboarding-Instrumente, wie Kennenlertage, Willkommensveranstaltungen und Buddy-Systeme erleichtern die Anfangszeit der Lehrlinge.

Schlüsselbegriffe: Arbeitgeber\_innenmarkenbildung, Arbeitgeber\_innenmarke, Arbeitgeber\_innenattraktivität, Lehrling, Generation Z, betriebliche Lehrausbildung, Arbeitgeber\_innenwahl, Mitarbeiter\_innenbindung

## Abstract

In the last few years, Austrian companies have been confronted with the problem of finding suitable apprentices and the increasing shortage of skilled workers. Targeted employer branding can support apprenticeship companies in counteracting these difficulties. This paper focuses on the question of what expectations apprentices have of their employers and what criteria are essential for the choice of an apprenticeship company. In addition, experiences and perceptions of internal and external employer branding measures of apprenticeship companies with the award "Great Start! Certified Apprenticeship Company" award are collected. For that purpose, eleven apprentices were surveyed in guided interviews. The results show that apprentices attach importance to a secure workplace, a wide range of activities, involvement in challenging tasks and a friendly working atmosphere. Apprenticeship companies should communicate these aspects as unique selling points. Online media are mainly used to find apprenticeships, although personal insights, such as practical trainings, are important. Benefits offered should stand out from traditional additional services. Various onboarding instruments, such as welcome days or events and buddy systems, make the apprentices' initial period easier.

Keywords: employer branding, employer brand, employer attractiveness, apprentice, generation Z, company apprenticeship, employer choice, employee retention

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	1
1.2	Zielsetzung.....	4
1.3	Aufbau der Arbeit .....	5
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>6</b>
2.1	Lehrlingsausbildung in Österreich .....	6
2.1.1	Begriffsdefinitionen und (gesetzliche) Grundlagen .....	6
2.1.2	Statistiken zur Lehrlingsausbildung .....	9
2.1.3	Betriebliche Lehrlingsausbildung.....	11
2.2	Employer Branding.....	16
2.2.1	Begriffliche Abgrenzung .....	16
2.2.2	Ziele und Wirkungsbereiche.....	18
2.2.3	Employer Branding Prozess.....	22
2.2.4	Internes Employer Branding.....	24
2.2.5	Externes Employer Branding.....	28
<b>3</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>31</b>
3.1	Erhebungsinstrument .....	32
3.2	Dokumentation und Begründung des Samples.....	34
3.3	Durchführung der empirischen Untersuchung .....	35
3.4	Transkription und Auswertung.....	37
3.5	Maßnahmen zur Sicherung der Qualität .....	41
<b>4</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse</b> .....	<b>41</b>
4.1	Lehrstellensuche .....	41
4.2	Kriterien Lehrbetriebswahl.....	48
4.3	Aufnahmeverfahren.....	56
4.4	Onboarding .....	61

4.5	Mitarbeiter_innenbindung .....	69
4.6	Lehrbetriebsimage.....	77
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick .....</b>	<b>82</b>
5.1	Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen.....	82
5.2	Stärken und Limitationen der Studie.....	92
5.3	Implikationen für die Praxis und Ausblick .....	93
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>96</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>107</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Im folgenden ersten Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand zum Thema Employer Branding in Ausbildungsbetrieben für Lehrlinge und folglich die Problemstellung, sowie die Forschungsfragen, die sich daraus ableiten ließen, dargelegt. Mit der Erläuterung der Zielsetzung, sowie dem Aufbau der Arbeit wird dieses Kapitel abgeschlossen.

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Österreichs Unternehmen stehen zunehmend stärker vor der Herausforderung geeignete Fachkräfte zu finden. Im Rahmen einer Studie der Ernst & Young Organisation gaben eine Mehrheit der befragten mittelständischen österreichischen Unternehmen an, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeiter\_innen zu haben und in Folge dessen 83 Prozent der Befragten keine geeigneten Fachkräfte finden würden (Ernst & Young Organisation, 2019). Dieser Fachkräftemangel bringt für Betriebe erhebliche negative Auswirkungen mit sich. So sind der Rückgang von Umsätzen, die Einschränkung bei der Forschung von Innovationen und eine erhebliche Mehrbelastung für Führungskräfte beziehungsweise Mitarbeitende die Folge (Dornmayr & Rechberger, 2019, S. 23f.). Eine essenzielle Maßnahme, um diesem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist die Ausbildung von Lehrlingen im eigenen Betrieb. Schließlich sind Lehrlinge die qualifizierten Fachkräfte von morgen und tragen zu einem langfristigen Erfolg des Wirtschaftsstandortes Österreich bei (Dornmayr & Nowak, 2018, S. 1ff.). Neben dem Motiv der Deckung des Fachkräftebedarfs gibt es noch weitere Aspekte, die für die Aufnahme und Ausbildung von Lehrlingen sprechen. Durch die Ausbildung im eigenen Unternehmen können speziell auf den jeweiligen Lehrberuf die entsprechenden fachspezifischen Qualifikationen von Beginn an angelernt werden, sowie eine besonders hohe Identifikation seitens der Lehrlinge mit dem Unternehmen erreicht werden. Ein weiterer bedeutender Aspekt ist die Einsparung von Kosten und Zeit, welche durch die Suche, Rekrutierung und Einschulung von externem Fachpersonal entstehen würden. Zudem trägt die Lehrlingsausbildung zur Stärkung des Images der Unternehmen bei, da diese dadurch einer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen (Wirtschaftskammer Österreich, 2006, S. 5f.).

Jedoch fällt es Medienberichten zufolge vielen Ausbildungsbetrieben schwer geeignete Lehrlinge zu finden. Mit Headlines wie „Lehrlingskrise in den Unternehmen“, „Fachkräftemangel: Jetzt gehen auch noch die Lehrlinge aus“ oder „Lehrlingsmangel verschärft sich weiter“ berichten Tageszeitungen über die Problematik der Lehrlingssuche (Kopper & Wächter, 2021; o. V., 2021; Vasari, 2021).

Ein weiterer Aspekt, der auf die Besetzung von Lehrstellen zunehmend einwirkt, ist der demografische Wandel. Demnach ist seit 2008 ein stetiger Rückgang der 15-jährigen Personen zu verzeichnen, also in jenem Alter, in dem üblicherweise eine Lehre begonnen wird ([www.wko.at](http://www.wko.at), 17.10.2020). Darüber hinaus kommt erschwerend die seit Februar 2020 herrschende COVID-19-Pandemie hinzu. So gibt es in Österreich mit Juli 2020 ein Drittel weniger offene Lehrstellen als im vergangenen Jahr (<https://news.wko.at/>, 17.10.2020). Betrachtet man die Anzahl der Lehrstellensuchenden lässt sich ein Anstieg feststellen. Im Juli 2020 waren 11.613 Personen in Österreich auf der Suche nach einer Lehrstelle, das sind um 2.801 Personen mehr im Vergleich zum Jahr 2019 (Arbeiterkammer Wien, 2020, S. 5).

Bei den Unternehmen zeigt sich allerdings eine hohe Bereitschaft an der Ausbildung von Lehrlingen. Die Bildungsbedarfsanalyse der Wirtschaftskammer Wien aus dem Jahr 2019 zeigt, dass die befragten Unternehmen Lehrlinge suchen, jedoch das Angebot an Bewerbenden am Arbeitsmarkt als unzureichend ansehen. 35 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass sie ein Unterangebot an bewerbenden Personen für Lehrstellen wahrnehmen. Folglich bleiben bei 19 Prozent der Unternehmen Lehrstellen unbesetzt (Wirtschaftskammer Wien, 2019, S. 10ff.). Der Fachkräftenradar 2019 verdeutlicht, dass knapp die Hälfte der Ausbildungsbetriebe mehr Lehrlinge ausbilden würden, sofern genügend geeignete Lehrstellenanwärter\_innen vorhanden wären. So könnten je Unternehmen durchschnittlich zusätzlich drei Lehrlinge mehr aufgenommen werden (Dornmayr & Rechberger, 2019, S. 25f.).

Diese Problematik des erschwerten Findens von geeigneten Lehrlingen und somit Nachwuchsfachkräften zeigt, dass es für Unternehmen maßgeblich ist, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Um sich am Arbeitsmarkt entsprechend zu positionieren, müssen Unternehmen über eine authentische Arbeitgeber\_innenmarke (Employer Brand) verfügen (Müller, Fauth & Straatmann, 2011, S. 22ff.). Dadurch sollen möglichst viele potenzielle Bewerber\_innen auf das Unternehmen aufmerksam werden und sich für eine freie Lehrstelle bewerben. Durch den Aufbau einer Employer Brand können sich zudem noch eher unbekannte Unternehmen entsprechend positionieren (Kanning, 2017, S. 134). Eine effektive Arbeitgeber\_innenmarkenbildung (Employer Branding) vereint insbesondere die Positionierung von Unternehmen als attraktive Arbeitgeber\_innen, die Optimierung der Mitarbeiter\_innengewinnung, die Bindung von Beschäftigten an das Unternehmen, sowie die Erhöhung der Motivation der Mitarbeitenden (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2012, S. 4ff.).

Um nun ein für das Unternehmen bestmögliches Employer Branding und somit eine wirkungsvolle Ansprache der Zielgruppe zu etablieren, bedarf es einer Analyse der

Präferenzen der Zielgruppe, des Arbeitgeber\_innenimages, sowie der Arbeitgeber\_inneneigenschaften (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 79ff.; Trost, 2013, S. 17f.). Die Zielgruppe lässt sich auf eine interne Zielgruppe, welche die bereits beschäftigten Lehrlinge umfasst, sowie eine externe Zielgruppe, welche sich auf potenzielle Lehrstellenbewerber\*innen fokussiert, eingrenzen. Um nun zu den Präferenzen beziehungsweise Wertvorstellungen der (potenziellen) Lehrlinge zu gelangen, können unter anderem Befragungen durchgeführt werden oder Ergebnisse aus Studien herangezogen werden (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 86f.).

Eine Recherche ergab, dass sich Studien, die das Thema Employer Branding aus Sicht von Lehrlingen behandeln, in der aktuellen deutschsprachigen Literatur meist nur auf einzelne Bestandteile des Employer Branding fokussieren und dieses nicht ganzheitlich betrachten. Die bisherige Forschung konzentriert sich stark auf Gründe, weshalb Jugendliche eine Lehre beginnen, sowie Benefits, die Lehrbetriebe anbieten und Kanäle, wie potenzielle Bewerber\*innen erreicht werden (Eberhard, Krewerth & Ulrich, 2005, S. 10ff.; Institut für Jugendkulturforschung, 2011, S. 1ff.; MindTake Research, 2019). Zudem zeigt sich, dass Studien im Lehrlingssegment bisher mehrheitlich quantitativ durchgeführt wurden. Dadurch ist allerdings eine tiefgründigere Betrachtung von subjektiven Erfahrungen und Empfindungen oder das Verstehen von Handlungen der Lehrlinge nicht möglich.

Aus Studien, die sich mit der Lehrstellensuche beschäftigen, geht hervor, dass rund 80 Prozent der Lehrlinge das Internet zur Lehrstellensuche nutzen und 68 Prozent Eltern als Einflussfaktoren bei der Wahl von Lehrbetrieben sehen (Arbeiterkammer Steiermark, 2020, S. 10; Eberhard et al., 2005, S. 12). Eine Betrachtung der Erwartungen von Jugendlichen, welcher der Generation Z angehören, an ihr Berufsleben, zeigt einen Wertewandel im Vergleich mit vorangegangenen Generationen (Hesse, Mayer, Rose & Fellingner, 2015, S. 53ff.; Huber & Rauch, 2013, S. 10ff.; Institut für Jugendkulturforschung, 2011, S. 1ff.; Schuldt & Ehret, 2015, S. 10ff.). Traditionelle Arbeitsweisen und -prozesse werden durch flexibles, kreatives und selbstorganisiertes Arbeiten abgelöst. Ebenso haben sich die Erwartungen von Jugendlichen an ihre Führungskräfte und mitarbeitenden Personen verändert. Jugendliche wünschen sich demnach direktes Feedback, Wertschätzung, sowie eine freundschaftliche Zusammenarbeit (Schuldt & Ehret, 2015, S. 10ff.). Während für die Generation Y das Einkommen ein essenzieller Faktor im Berufsleben war, ist für die Generation Z die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und die Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz von höherer Bedeutung (Hesse et al., 2015, S. 91f.). Die Jugend-Wertestudie aus dem Jahr 2011 kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass Aspekte, wie geringer Stress bei der Arbeit oder die Dauer der Ausbildung,



eine immer geringere Rolle einnehmen. Weitaus wichtiger sehen die befragten Jugendlichen den Spaß bei der Arbeit, individuelle Ausbildungen und die Sicherheit des Arbeitsplatzes (Institut für Jugendkulturforschung, 2011, S. 5).

Es zeigt sich somit, dass Forschungslücken insbesondere in den Bereichen der Employer Branding Maßnahmen, wie dem Aufnahmeprozess oder dem Onboarding, bestehen. Zudem machen die Ausführungen deutlich, dass es bisher einen zu geringen Forschungsstand hinsichtlich der Wahl von Lehrbetrieben, dessen Image, sowie den spezifischen Erwartungen von Lehrlingen an Lehrbetriebe gibt.

Im Rahmen dieser Masterarbeit sollen daher folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

- **Welche Erwartungen hatten Lehrlinge an ihre potenziellen Arbeitgeber\_innen bei der Lehrstellensuche?**
- **Wie nehmen Lehrlinge das Employer Branding von Lehrbetrieben wahr?**

## **1.2 Zielsetzung**

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, das Thema Employer Branding aus Sicht von Lehrlingen möglichst praxisnah tiefergehend zu beleuchten. Die subjektiven Erfahrungen, Meinungen, sowie unterschiedliche Wahrnehmungen sollen erhoben, analysiert und anschließend interpretiert werden. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesem Thema erscheint aufgrund der in der Problemstellung erläuterten erschwerten Besetzung der freien Lehrstellen mit geeigneten Lehrlingen als essenziell.

Im Zuge dieser Masterarbeit sollen mögliche Gründe ausgearbeitet werden, weshalb Ausbildungsbetriebe keine geeigneten Lehrlinge finden. Aus den Praxiserfahrungen der Lehrlinge sollen Handlungsempfehlungen für Lehrbetriebe abgeleitet werden, um ihr Employer Branding zu optimieren und von Lehrlingen als attraktive Arbeitgeber\_innen stärker wahrgenommen werden. Von Interesse ist dabei insbesondere, welche Erwartungshaltungen Lehrlinge an ihre Lehrbetriebe stellen und welche Aspekte sie im Arbeitsleben als besonders wichtig ansehen. Interne und externe Employer Branding Maßnahmen sollen von den Lehrlingen beurteilt und reflektiert werden. Zudem soll herausgearbeitet werden, wie sich attraktive Lehrbetriebe aus dem Blickwinkel der Lehrlinge charakterisieren und welche Kriterien für die Wahl dieser Lehrbetriebe ausschlaggebend waren. Eine weitere Zielgruppe dieser Masterarbeit stellen Unternehmen dar, die bis dato noch keine Lehrlinge ausbilden und anstreben künftig als Lehrbetrieb zu fungieren.

Diese sollen von den Erfahrungen der Lehrlinge profitieren und die erforschten Erkenntnisse nutzen, um ihr Employer Branding dahingehend zielgerichtet aufzubauen.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit besteht aus fünf Kapitel. Zu Beginn wurde in Kapitel eins die Relevanz der Problemstellung und die daraus abgleitenden Forschungsfragen dargestellt, sowie die Zielsetzung dieser Arbeit erläutert.

Kapitel zwei besteht aus den theoretischen Grundlagen, welche in die Bereiche der Lehrlingsausbildung in Österreich und des Employer Branding gegliedert sind. Ersterer Abschnitt stellt die wichtigsten Begrifflichkeiten, sowie die (gesetzlichen) Grundlagen dar, auf welchen die Lehrlingsausbildung basiert. Ergänzend dazu werden Statistiken zur Lehrlingsausbildung angeführt. In weiterer Folge wird die betriebliche Lehrlingsausbildung, speziell mit den Themen der Qualitätssicherung, Lehre mit Matura, Auszeichnungen von Lehrbetrieben und Gründen für die Ausbildung von Lehrlingen, beschrieben. Der Abschnitt des Employer Branding gliedert sich eingangs in die Definition des Begriffs, sowie dessen Ziele und Wirkungsbereiche. In weiterer Folge wird auf die Schritte des Employer Branding Prozesses, im Speziellen auf die Zielgruppenanalyse, sowie den Maßnahmen des internen, sowie externen Employer Branding eingegangen.

Kapitel drei beschäftigt sich mit dem empirischen Vorgehen dieser Arbeit. Dabei wird zu Beginn das verwendete Erhebungsinstrument der qualitativen Forschung erläutert, sowie deren Einsatz begründet. Folglich stellt dieses Kapitel das Sampling und die konkreten Schritte bei der empirischen Untersuchung dar. Abschließend wird vertieft auf die Transkription und die Auswertung, sowie den Maßnahmen zur Sicherung der Qualität eingegangen.

Im vierten Kapitel folgt die Darstellung der Ergebnisse, welche sich im Zuge der empirischen Forschung ergaben. Das abschließende fünfte Kapitel besteht aus der Beantwortung der Forschungsfragen. Es erfolgt eine Zusammenfassung der wichtigsten empirischen Ergebnisse, sowie eine Gegenüberstellung dieser mit der Theorie. Zusätzlich werden die Stärken und Schwächen der Untersuchung reflektiert und Möglichkeiten für weitere Forschungen, sowie Implikationen für die Praxis aufgezeigt.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

Der erste Teil des folgenden Kapitels gibt einen Überblick über die Lehrlingsausbildung in Österreich. Es werden die wesentlichen Begriffe und (gesetzlichen) Grundlagen beschrieben. Ergänzt wird dies durch Statistiken der österreichischen Lehrlingsausbildung und einer Darstellung der betrieblichen Lehrlingsausbildung. Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem Thema Employer Branding. Dabei soll anfangs mittels Begriffsdefinition, die Zielsetzung, sowie die Wirkungsbereiche von Employer Branding näher erläutert werden. Der Employer Branding Prozess und wesentliche Maßnahmen des internen beziehungsweise externen Employer Branding runden das Kapitel ab.

### **2.1 Lehrlingsausbildung in Österreich**

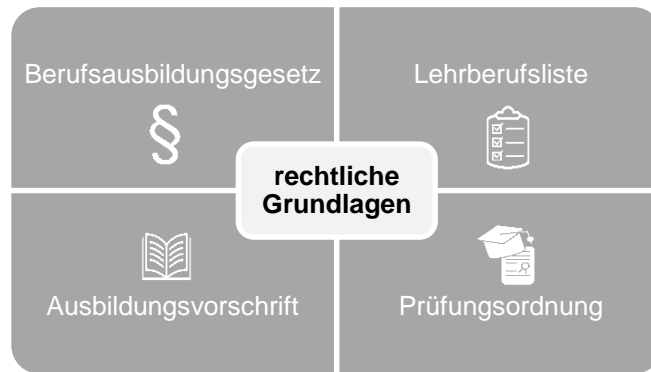
Eine Lehre stellt eine Berufsausbildung dar, welche sich aus einer Kombination aus praxisorientierter Ausbildung im Lehrbetrieb, sowie der Bildung von Schlüsselkompetenzen und fachtheoretischem Wissen in der Berufsschule charakterisiert. Man spricht daher von einer dualen Ausbildung ([www.bmdw.gv.at](http://www.bmdw.gv.at), 21.12.2021). Jugendliche in Österreich entscheiden sich in der Regel bereits nach Vollendung des neunten Schuljahres für einen Lehrberuf oder den Besuch einer weiterführenden Schule, wodurch sie vor große Herausforderungen im Übergang zwischen Pflichtschule und Ausbildung gestellt werden. Die Entscheidung für eine Lehre ist allerdings auch von externen Faktoren, wie verfügbaren Lehrstellen oder Ausbildungsalternativen, begleitet (Lachmayr & Mayerl, 2021, S. 22). In Österreich wählen rund 37 Prozent der Jugendlichen nach Abschluss der Pflichtschule einen Lehrberuf (Bundesministerium für Digitalisierung & Wirtschaftsstandort, 2021a, S. 4).

Folglich werden nun Begriffsdefinitionen und (gesetzliche) Grundlagen zur Lehrlingsausbildung in Österreich dargestellt.

#### **2.1.1 Begriffsdefinitionen und (gesetzliche) Grundlagen**

Basis für die Lehrlingsausbildung in Österreich bilden diverse gesetzliche Grundlagen. In Abbildung 1 werden die rechtlichen Bestimmungen zur Lehrlingsausbildung in Österreich im Überblick dargestellt.

Abbildung 1: rechtliche Grundlagen Lehrlingsausbildung



Quelle: eigene Darstellung

Die rechtlichen Grundlagen zur Lehrlingsausbildung in Österreich sind seit 1969 im Berufsausbildungsgesetz (kurz: BAG) verankert. Dieses umfasst Rechte und Pflichten von jenen Personen, die an der Lehrlingsausbildung beteiligt sind, sowie insbesondere Bestimmungen zu:

- Dauer des Lehrverhältnisses
- Endigung des Lehrverhältnisses
- Lehre mit Matura
- Arbeitsverhinderung
- Lehrabschlussprüfung (§ 1 - § 36 BAG)

Eine Übersicht der gesetzlich anerkannten Lehrberufe ist in der Lehrberufsliste angeführt, in welcher die Dauer der Lehrzeit, sowie die jeweilige Ausbildungsvorschrift ersichtlich ist. Diese für jeden Lehrberuf vorliegende Ausbildungsvorschrift enthält für Ausbildungsbetriebe verbindliche Inhalte zum Berufsprofil, zum Berufsbild und zur Lehrabschlussprüfung (§7 BAG; § 8 BAG). Das Berufsprofil listet jene Tätigkeiten auf, die durch die Berufsausbildung im Lehrbetrieb, sowie in der Berufsschule fachgerecht, selbstständig und eigenverantwortlich von den Lehrlingen verrichtet werden sollen. Im Berufsbild sind konkrete Fertigkeiten und Kenntnisse dargelegt, die im jeweiligen Lehrjahr erlernt werden müssen. Zudem wird die Prüfungsordnung dargelegt. Diese umfasst die Bestandteile, in welche sich die Lehrabschlussprüfung gliedert und welche Bereiche bei der Prüfung abgedeckt werden müssen beziehungsweise, wie diese abgehandelt werden (www.wko.at f, 14.01.2022). Diese Ausbildungsvorschriften bilden daher die wesentliche inhaltliche Basis, die die Ausbildungsinhalte im Lehrbetrieb strukturieren. Demnach sollen sie als zentrales Instrument für Auszubildende und Lehrlinge zur transparenten

Steuerung des betrieblichen Ausbildungsprozesses dienen (Lachmayr & Mayerl, 2021, S. 21).

Als Lehrlinge werden Personen bezeichnet, die mit einem Lehrberechtigten einen Lehrvertrag abgeschlossen haben. Dieser bildet die schriftliche Basis und berechtigt die Lehrlinge zur fachlichen Erlernung eines jenes Lehrberufes, welcher in der Lehrberufsliste verankert ist (§ 1 BAG). Derzeit können Jugendliche in Österreich in 225 verschiedenen Lehrberufen ausgebildet werden, welche alle Wirtschaftsbereiche abdecken (Bundesministerium für Digitalisierung & Wirtschaftsstandort, 2021b, S. 9). Voraussetzung zur Ausbildung in einem Lehrberuf ist der Abschluss des neunten Schuljahres, jedoch gibt es hinsichtlich der Art des Schulabschlusses keine Einschränkungen (Lachmayr & Mayerl, 2021, S. 22ff.).

Ein charakteristisches Merkmal der Lehrlingsausbildung ist die Tätigkeit in der realen Arbeitswelt, woraus der Hauptteil der Lehrzeit besteht. 80 Prozent der Ausbildungszeit findet somit im Lehrbetrieb statt, 20 Prozent bilden den fachtheoretischen Unterricht in der Berufsschule, welcher verpflichtend ist. Dieser findet je nach Lehrberuf an ein bis zwei Tagen pro Woche oder blockweise über mehrere Wochen statt (Bundesministerium für Digitalisierung & Wirtschaftsstandort, 2021a, S. 5). Als Vorteil dieser dualen Ausbildung kann die regelmäßige Weiterentwicklung der Ausbildungsvorschriften und die Entwicklung neuer Lehrberufe genannt werden. Dies ermöglicht ein Reagieren auf die aktuellen Erfordernisse der Wirtschafts- und Arbeitswelt, indem die Ausbildung dahingehend angepasst werden kann ([www.bmdw.gv.at](http://www.bmdw.gv.at), 21.12.2021). Im Rahmen einer Novelle des Berufsausbildungsgesetzes im Jahr 2020 wurde dies zudem gesetzlich verankert (Dornmayr & Löffler, 2020, S. 4). So ist das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort verpflichtet, längstens alle fünf Jahre eine Analyse der Lehrberufe vorzunehmen. Damit soll auf inländische und internationale Entwicklungen, sowie Veränderungen der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder technischen Anforderungen reagiert werden (§ 1a BAG).

Die Dauer der Lehrzeit ist gesetzlich zwischen mindestens zwei Jahren und maximal vier Jahren festgelegt, wobei überwiegend drei Lehrjahre vorgesehen sind. Den Abschluss der Lehre stellt die Lehrabschlussprüfung dar. Im Rahmen dieser soll festgestellt werden, ob der Lehrling die entsprechenden Fertigkeiten, sowie Kenntnisse beherrscht und diese eigenständig anwenden kann. Die Lehrabschlussprüfung besteht aus einem praktischen und einem theoretischen Teil, welcher jeweils schriftlich und mündlich erfolgen muss (§ 6 BAG; § 21 BAG).

Bevor Unternehmen erstmalig Lehrlinge ausbilden können, bedarf es einer gesetzlich festgelegten Prüfung, ob die Voraussetzungen zur Ausbildung von Lehrlingen erfüllt werden. Diese Voraussetzungen beziehen sich auf rechtliche, sowie betriebliche Eignungen. Das Unternehmen muss dabei sicherstellen können, alle im Berufsbild festgelegten Kenntnisse an die Lehrlinge weitergeben zu können. Für die Größe des Betriebes gibt es keine Einschränkungen, so können auch Einzelunternehmen Lehrlinge ausbilden, sofern die Lehrlingsbetreuung sichergestellt ist (§ 2 BAG).

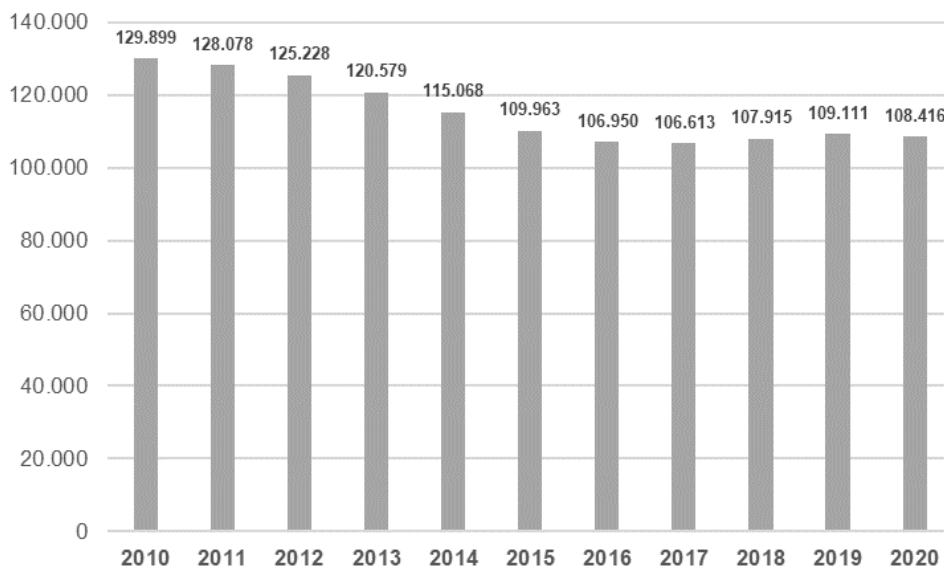
Lehrberechtigte können nun selbst als Ausbildende fungieren oder die Lehrlingsausbildung wird an geeignete Personen des Unternehmens übertragen. Voraussetzungen dafür sind neben beruflichen fachlichen Qualifikationen der Nachweis von berufspädagogischen, sowie rechtlichen Kenntnissen. Diese können durch die Absolvierung eines Ausbilder\_innenkurses erlangt werden, welcher mit einem Fachgespräch abschließt. Alternativ kann dieser durch eine Meister\_innen- oder Befähigungsprüfung in Kombination mit einer Ausbilder\_innenprüfung ersetzt werden (Wirtschaftskammer Österreich, 2006, S. 9).

Die Pflichten der Lehrberechtigten sind in § 9 des BAG geregelt. Diese beziehen sich insbesondere darauf, dass Lehrlinge nur für jene Tätigkeiten einzusetzen sind, die der Ausbildung entsprechen. Zudem müssen Lehrberechtigte dem Lehrling eine ordnungsgemäße Erfüllung der Aufgaben, sowie ein verantwortungsbewusstes Handeln lehren. Ebenso wird das Freigeben der erforderlichen Zeit für die Berufsschule und die Lehrabschlussprüfung festgelegt, sowie bei minderjährigen Jugendlichen der Kontakt zu den Eltern geregelt (§ 9 BAG).

### **2.1.2 Statistiken zur Lehrlingsausbildung**

In Österreich waren mit Ende 2020 insgesamt 108.416 Lehrlinge in einem aufrechten Lehrverhältnis. Dies sind um zirka 700 Lehrlinge weniger als im Jahr 2019. Der Rückgang ist insbesondere auf die COVID-19-Pandemie und der damit verbundenen wirtschaftlichen Probleme, sowie den generellen Beschäftigungsabnahmen in einigen Branchen, zurückzuführen. Eine Langzeitbetrachtung der Lehrlingszahlen seit 2010 zeigt, dass diese bis zum Jahr 2017 stetig rückläufig waren und in den Jahren 2018, sowie 2019 wieder anstiegen (Dornmayr, 2021, S. 13). Abbildung 2 stellt die demographische Entwicklung der Lehrlingszahlen in Österreich von 2010 bis 2020 dar.

Abbildung 2: Lehrlinge in Österreich (2010 – 2020)



Quelle: eigene Darstellung nach WKO ([www.wko.at](http://www.wko.at) d, 08.12.2021)

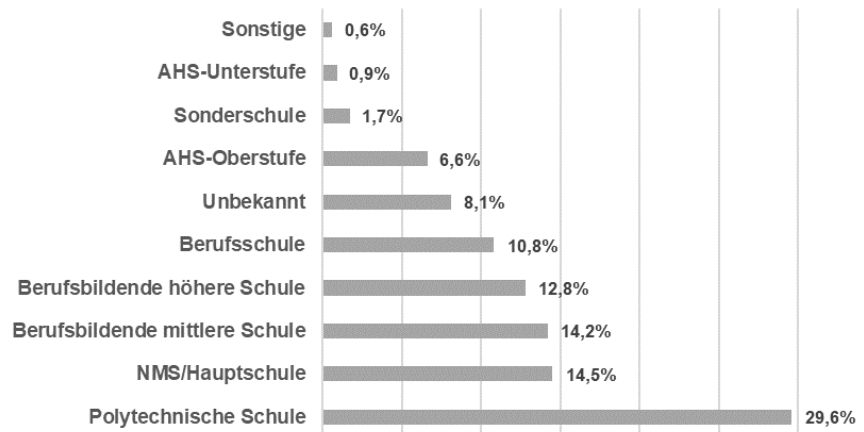
Mit 43 Prozent ist der Großteil der Lehrlinge im Jahr 2020 in der Sparte „Gewerbe und Handwerk“ tätig, gefolgt von der Sparte „Industrie“ mit 15 Prozent und der Sparte „Handel“ mit 14 Prozent ([www.wko.at](http://www.wko.at) d, 08.12.2021). Besonders hervorzuheben ist, dass aufgrund der Digitalisierung und neuer technologischer Trends ein Mehrbedarf an Lehrlingen, sowie neuen Lehrberufen im Wirtschaftsbereich seit 2016 zu verzeichnen ist. So hat sich in den vergangenen fünf Jahren die Anzahl der Lehrlinge im Berufsfeld „Informatik, EDV und Kommunikationstechnik“ mehr als verdoppelt und lässt einen Zuwachs von insgesamt 87 Prozent im Zeitraum zwischen 2016 und 2020 erkennen (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2021a, S. 43f.).

Betrachtet man nun die häufigsten Lehrberufe im Jahre 2020, so zeigt sich, dass diese je nach Geschlecht stark differenzieren. Bei weiblichen Lehrlingen zählen Einzelhandelskauffrau, Bürokauffrau und Frisörin zu den beliebtesten Lehrberufen. Männliche Lehrlinge bevorzugen Lehrberufe der Metalltechnik, Elektrotechnik und Kraftfahrzeugtechnik ([www.wko.at](http://www.wko.at) d, 08.12.2021).

Der idealtypische Weg des österreichischen Bildungssystems indem nach der polytechnischen Schule eine Lehre begonnen wird, wird jedoch in der Praxis oftmals nicht eingeschlagen. Abbildung 3 stellt die Vorbildung von Besuchenden der Berufsschulen dar. Es zeigt sich, dass nur weniger als ein Drittel der Jugendlichen zuvor eine polytechnische Schule besucht haben. Einen recht hohen Anteil mit jeweils 14 Prozent bilden Besuche der Neuen Mittelschule/Hauptschule und der berufsbildenden mittleren Schulen. Eine Auswertung der Statistik Austria kommt ergänzend zu dem Ergebnis, dass lediglich

2,5 Prozent der Lehranfänger\_innen über eine Matura verfügen, welche in der Regel durch den Abschluss einer Allgemeinbildenden höheren Schule oder eine berufsbildende höhere Schule erlangt wurde (Dornmayr, 2021, S. 32).

Abbildung 3: Vorbildung der Berufsschüler\_innen (Schuljahr 2019/2020)



Quelle: eigene Darstellung nach Dornmayr (2021, S. 32)

Die Zahl der Lehrbetriebe in Österreich ist hingegen seit 2010 mit 37.564 Lehrbetrieben bis 2018 mit 28.970 Lehrbetrieben kontinuierlich rückläufig, wobei zwischen 2018 und 2019 eine kurze Erholung eingetreten ist. Zum Stichtag 31.12.2020 bildeten 28.711 Unternehmen Lehrlinge aus (www.wko.at d, 08.12.2021).

### 2.1.3 Betriebliche Lehrlingsausbildung

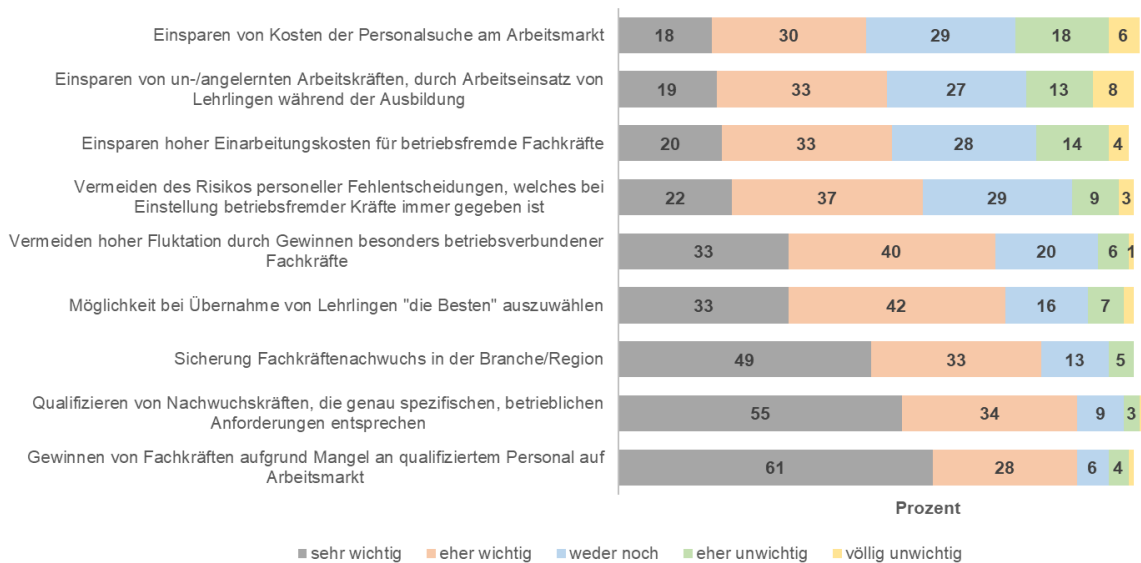
#### Nutzen der betrieblichen Lehrlingsausbildung

Wie in der Problemstellung in Kapitel 1.1 angeführt, stehen Betriebe zunehmend vor dem Problem geeignete Fachkräfte zu finden. Lehrlinge im Betrieb auszubilden kann die Lösung sein, um dieser Problematik langfristig entgegenzuwirken. Da die Lehrlinge von Beginn an im Unternehmen in der Praxis lernen und dadurch die geforderten Fähigkeiten, sowie Kenntnisse erlernen, können sie nach erfolgreichem Abschluss der Lehrabschlussprüfung direkt als Fachkraft eingesetzt werden. Unternehmen sichern sich dadurch eigene qualifizierte Fachkräfte und erzielen eine Unabhängigkeit vom übrigen Arbeitsmarkt. Zudem kann eine Kostenreduktion im Unternehmen erlangt werden. Durch die Ausbildung im Betrieb ergeben sich Einsparungen in Bezug auf Zeit und Kosten bei der Suche, Auswahl, Einarbeitung, sowie Qualifizierung von geeigneten Fachkräften (Wirtschaftskammer Österreich, 2006, S. 5).



Eine Studie des Österreichischen Instituts für Berufsbildungsforschung, welches die Gründe von Unternehmen für die Ausbildung von Lehrlingen analysierte, kommt zu dem Ergebnis, dass die Gewinnung von Fachkräften aufgrund des Mangels an qualifiziertem Personal am Arbeitsmarkt mit 61 Prozent das Hauptmotiv für die Lehrlingsausbildung darstellt. Am zweithäufigsten mit 55 Prozent wurde das Qualifizieren von Arbeitskräften, die exakt den betrieblichen Anforderungen entsprechen, genannt. Nachfolgende Abbildung 4 zeigt gesamthaft die Ergebnisse dieser Studie (Schlögl & Mayerl, 2016, S. 96).

Abbildung 4: Gründe für Lehrlingsausbildung



Quelle: eigene Darstellung nach Schlögl & Mayerl (2016, S. 96)

Einen weiteren Nutzen stellt jener Aspekt dar, dass die Lehrlinge bereits während ihrer zwei bis vierjährigen Lehrzeit wertvolle Arbeitskräfte für den Lehrbetrieb bilden. Durch die von Beginn an produktive Tätigkeit können Lehrlinge mit dem Einsatz aktueller Technologien vertraut gemacht werden und direkt ihre individuellen Erfahrungen bei der Entwicklung von neuen Prozessen beziehungsweise Produkten vorbringen. Lehrlinge bringen neue Impulse in das Unternehmen ein, indem langgelebte und möglicherweise veraltete Strukturen oder Prozesse aus einer anderen Perspektive betrachtet werden (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2021a, S. 8f.; Wirtschaftskammer Österreich, 2006, S. 5).

Ein weiterer positiver Aspekt ist die Stärkung des Images von Unternehmen, da sie durch die Ausbildung von Lehrlingen eine hohe gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Durch das Anbieten von Lehrstellen leisten sie einen Beitrag zur Senkung der Jugendarbeitslosigkeit in Österreich (Bliem, Schmid & Petanovitsch, 2014, S. 75).

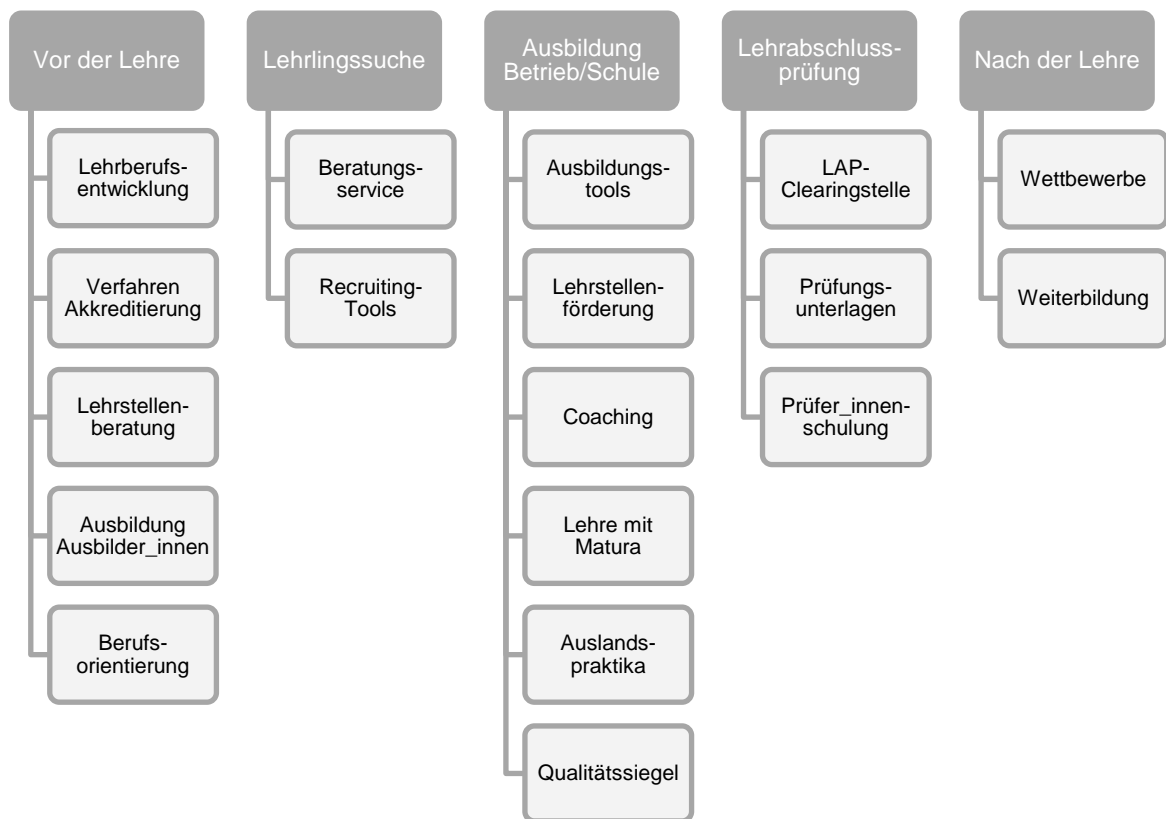
Aus der Perspektive der Lehrlinge kann durch die Lehre und das umfassende Kennenlernen des Unternehmens eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen erzielt werden. Folglich führt dies zu einer Steigerung der Motivation, sowie der Arbeitsleistung (Lachmayr & Mayerl, 2021, S. 24).

Zusammenfassend kann die Lehrlingsausbildung von Unternehmen als langfristige Investition für die Zukunft gesehen werden (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2006, S. 6).

### Qualität der Lehre

Wie in Kapitel 2.1.1 erläutert, besteht der Hauptbestandteil der Lehre aus der praktischen Ausbildung im Lehrbetrieb. Grundlagen dafür bilden die angeführten gesetzlichen Bestimmungen. Um nun darüber hinaus die Qualität der Lehrlingsausbildung zu sichern, sowie laufend zu verbessern, können zahlreiche Instrumente und Maßnahmen eingesetzt werden. Nachfolgend werden in Abbildung 5 Methoden zur Sicherung und Stärkung der Qualität der Lehrlingsausbildung dargestellt. Diese reichen von Vorbereitungen vor dem Beginn einer Lehre bis hin zur Förderung von Fachkräften nach Abschluss der Lehre (Achleitner, Mayr & Wallner, 2014, S. 2f.).

Abbildung 5: Maßnahmen zur Qualitätssicherung



Quelle: eigene Darstellung nach Achleitner et al. (2014, S. 2f.)

Ergänzend wurde von Sozialpartner\_innen im Jahre 2013 das Qualitätsmanagementsystem „QML – Qualitätsmanagement Lehrlingsausbildung“ eingeführt. Dadurch soll zum einen der Fachkräftenachwuchs gesichert werden und zum anderen das Image der Lehrlingsausbildung erhalten bleiben. Grundlage dafür ist die Analyse jährlicher Kennzahlen aus den Lehrbetrieben. Dabei werden Kennzahlen, wie die Anzahl an Lehrabbrecher\_innen, die Summe der positiv und negativ abgeschlossenen Lehrabschlussprüfungen, sowie die Anzahl an nicht zur Lehrabschlussprüfung angetretenen Lehrlinge, herangezogen. In den betroffenen Lehrberufen und Branchen erfolgt eine vertiefende Analyse, um infolgedessen Ursachen ableiten zu können, sowie entsprechende Maßnahmen festzulegen (Achleitner et al., 2014, S. 2f.).

Im Folgenden wird nun das Angebot der Lehre mit Matura, sowie Qualitätssiegel, welche Lehrbetriebe erlangen können, beschrieben.

### **Lehre mit Matura**

Seit 2008 wird die Möglichkeit der Lehre mit Matura (Berufsreifeprüfung) angeboten, welche die Berufsausbildung mit den Vorteilen der Matura vereint. Dabei wird bereits während der Lehre mit der Vorbereitung auf die Matura begonnen, welche im Rahmen eines Förderprogramms für Lehrlinge kostenlos angeboten wird. Voraussetzung dafür ist die Ablegung mindestens einer der vier Teilprüfungen während der Lehrzeit. Der vollständige Abschluss der Matura ist allerdings erst nach erfolgreichem Abschluss der Lehre, sowie der Vollendung des 19. Lebensjahres möglich ([www.bmbwf.gv.at](http://www.bmbwf.gv.at), 21.12.2021). Der Abschluss der Matura ermöglicht eine Aufwertung der Fachkompetenz und bietet den Lehrlingen in weiterer Folge bessere Aufstiegschancen, sowie die Übernahme höher qualifizierter Arbeiten ([www.bmbwf.gv.at](http://www.bmbwf.gv.at), 21.12.2021).

### **Qualitätssiegel**

Durch diverse Auszeichnungen repräsentieren Lehrbetriebe eine erfolgreiche Lehrlingsausbildung und erhalten eine Anerkennung, sowie Bestätigung der hohen Qualität bei der Ausbildung von Lehrlingen. Dies erzielt einen positiven Effekt auf das Image des Lehrbetriebs und bringt Vorteile am Arbeitsmarkt mit sich. So können Qualitätssiegel die Lehrlingssuche, sowie die Ansprache potenzieller Lehrlinge positiv beeinflussen. Das Besitzen eines Qualitätssiegels kann zudem als besonderer PR-Effekt und Alleinstellungsmerkmal für Unternehmen genutzt werden. Aus Sicht der Lehrlinge bieten Auszeichnungen Entscheidungshilfen bei der Lehrstellenwahl und sichern eine gute Ausbildung, sowie Vorteile bei der weiteren beruflichen Laufbahn ([www.wko.at](http://www.wko.at), 21.12.2021; [www.wko.at](http://www.wko.at), 21.12.2021).

Nachfolgend wird überblicksmäßig eine Auswahl an Auszeichnungen, welche Lehrbetriebe in Österreich erlangen können, vorgestellt:

- **Staatliche Auszeichnung gemäß § 30a Berufsausbildungsgesetz – BAG**

Die Verleihung dieser Auszeichnung erfolgt durch das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort und wird an Unternehmen übertragen, die sich durch besondere Leistungen in Bezug auf die Lehrlingsausbildung um die Wirtschaft in Österreich angenommen haben. Kriterien zur Auszeichnung sind unter anderem Erfolge bei Lehrabschlussprüfungen, Kooperationen, sowie Weiterbildungsmöglichkeiten für Lehrlinge und Auszubildende ([www.bmdw.gv.at](http://www.bmdw.gv.at) b, 21.12.2021; [www.wko.at](http://www.wko.at) c, 21.12.2021).

- **Wiener Qualitätssiegel „TOP-Lehrbetrieb“**

Die Verleihung dieser Auszeichnung erfolgt an vorbildliche Wiener Lehrbetriebe, die zumindest einen Lehrling ausbilden und zwei erfolgreiche Lehrabsolvent\_innen belegen können. Qualitätsmerkmale, die dabei erfüllt werden müssen, sind beispielsweise besondere Initiativen in der Lehrlingsausbildung, spezielle Maßnahmen zur Honorierung außerordentlicher Leistungen oder der Erfolg bei Berufswettbewerben ([www.wien.gv.at](http://www.wien.gv.at), 21.12.2021; [www.wko.at](http://www.wko.at) b, 21.12.2021). Andere Bundesländer bieten ähnliche Auszeichnungen eines „top Lehrbetriebs“ an, welche sich nur minimal von jener in Wien unterscheiden.

- **amaZone**

Hierbei handelt es sich um eine Auszeichnung für Unternehmen in Wien und Umgebung, welche sich auf Mädchen und Frauen fokussiert. Die Auszeichnung wird an Lehrbetriebe verliehen, die die Ausbildung weiblicher Lehrlinge in Berufen mit geringem Anteil an Frauen fördern. Grundlage zur Zertifizierung sind Besichtigungen der Lehrbetriebe, Interviews mit Unternehmensvertreter\_innen, sowie Befragungen der weiblichen Lehrlinge (<https://sprungbrett.or.at>, 21.12.2021).

- **Great Start! Zertifizierter Lehrbetrieb**

Diese Auszeichnung erlangen Lehrbetriebe nach einem erfolgreich durchgeführten umfangreichen Zertifizierungsverfahren, welches das betriebliche Lehrlingskonzept und das Feedback der Lehrlinge betrachtet. Die Teilnahme ist für Unternehmen möglich, die mindestens zehn Lehrlinge ausbilden. Der erste Schritt stellt die Befragung der Lehrlinge dar, welche sich auf Erfahrungen während der Ausbildung und dem individuellen Erleben der Unternehmenskultur bezieht. In weiterer Folge wird das betriebliche Lehrlingskonzept dargestellt, indem

bestehende Maßnahmen, Prozesse und verwendete Tools aufgezeigt werden. Werden bei diesen beiden Komponenten nun die festgelegten Mindestkriterien erfüllt, erfolgt eine Auszeichnung des Lehrbetriebs ([www.greatplacetowork.at](http://www.greatplacetowork.at) b, 21.12.2021).

## 2.2 Employer Branding

### 2.2.1 Begriffliche Abgrenzung

Das Konzept des Employer Branding findet in der wissenschaftlichen Literatur in den 1990er Jahren ihren Ursprung und wird zu Deutsch als Arbeitgeber\_innenmarkenbildung bezeichnet. Ersten Quellen zufolge wurden Überlegungen angestellt, um die Markenführung eines Unternehmens nicht ausschließlich auf Kund\_innen zu beschränken, sondern den Fokus auf weitere Interessensgruppen auszuweiten (Sponheuer, 2010, S. 5). Dazu führten Amber und Barrow 1996 eine Studie mit 27 britischen Unternehmen durch, in welcher sie die Anwendung von Techniken der Markenführung auf die Anwendbarkeit im Personalmanagement analysierten. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die Verknüpfung der beiden getrennt geführten Bereiche einen gegenseitigen Vorteil erzielt und sich dadurch eine starke Arbeitgeber\_innenmarke bilden lässt (Ambler & Barrow, 1996, S. 185).

In der wissenschaftlichen Literatur existiert noch keine allgemein gültige Definition für den Begriff Employer Branding. Tabelle 1 zeigt ausgewählte Definitionsansätze der deutsch- und englischsprachigen Literatur.

Tabelle 1: Definitionsansätze Employer Branding

Autor_in	Begriffsdefinition
DEBA - Deutsche Employer Branding Akademie ( <a href="http://www.employer-branding.org">www.employer-branding.org</a> a, 21.02.2021)	„[...] identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“
Amber & Barrow (1996, S. 187)	„[...] as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company. The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment.“

Autor_in	Begriffsdefinition
Backhaus & Tikoo (2004, S. 501ff.)	“[...] the process of building an identifiable and unique employer identity [...]”
Stotz & Wedel-Klein (2013, S. 7f.)	„[...] das besondere des Unternehmens als Arbeitgeberin erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie außen kommuniziert wird.“
Grobe (2008, S. 125)	„[...] Managementprozess der identitätsorientierten, strategischen und operativen Führung von Arbeitgebermarken. [...] umfasst den außen- und innengerichteten Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Arbeitgebermarke sowie die funktionsübergreifende Integration in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung.“
Lloyd (2002, S. 64)	“[...] the sum of a company’s efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work.”

Quelle: eigene Darstellung

Diese Definitionen zeigen deutlich, dass Employer Branding als ganzheitlicher und Gesamtstrategischer Ansatz zu sehen ist. Dabei steht die Verankerung und Positionierung, sowie die Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber\_in im Mittelpunkt, welche sich sowohl auf die potenzielle externe Zielgruppe als auch die bereits vorhandenen internen Mitarbeiter\_innen bezieht (Beck, 2012, S. 34; Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 7ff.). In Abstimmung mit der jeweiligen Strategie eines Unternehmens werden betriebliche, sowie kommunikative Prozesse und Maßnahmen etabliert (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 8). Dadurch sollen Unternehmen ihre Bekanntheit steigern, sowie für potenzielle Mitarbeitende als attraktive Arbeitgeber\_innen wahrgenommen werden und sich von anderen Unternehmen differenzieren (Beck, 2012, S. 34; Trost, 2013, S. 16). Lohaus und Rietz (2015, S. 80) kommen in ihren Experimenten zu dem Ergebnis, dass die Bekanntheit von Unternehmen einen hohen Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität als Arbeitgeber\_in aufweist.

### **Employer Brand und Employer Value Proposition**

Die zentrale Komponente des Employer Branding stellt die Employer Brand, zu Deutsch Arbeitgeber\_innenmarke, dar. Diese lässt sich als Ergebnis des Prozesses des

Employer Branding definieren (Trost, 2013, S. 40ff.). Als Employer Brand wird jene Annahme über ein Unternehmen als Arbeitgeber\_in bezeichnet, die bei Personen fest verankert und idealerweise unverwechselbar ist. Demzufolge sollte es Ziel von Arbeitgeber\_innen sein, ein positives und attraktives Bild von sich zu bilden (Stolz & Wedel, 2013, S. 6). Um dieses Vorstellungsbild nun zu erzeugen, sollen Alleinstellungsmerkmale und in weiterer Folge Arbeitgeber\_innenversprechen generiert werden, welche als Employer Value Proposition (kurz: EVP) bezeichnet werden (Kohl & Vollmer, 2014, S. 10; Schnetzler & Trost, 2009, S. 111).

Diese entwickelten Versprechen werden in weiterer Folge durch geeignete personalpolitische Methoden im Unternehmen etabliert, sowie an die Zielgruppen kommuniziert (Petkovic, 2008, S. 191ff.). Dabei ist die Berücksichtigung der Unternehmensmarke essenziell, da die Employer Brand als Teil dieser zu sehen ist. Ähnlich wie bei Unternehmensmarken, bei welchen das Unternehmen selbst das Bezugsobjekt zur Markenführung darstellt, können im Rahmen der Employer Brand Beschäftigte als Markenbotschafter\_innen fungieren (Melde & Benz, 2014, S. 8; Sponheuer, 2010, S. 53). Inhaltlich konzentrieren sich die Alleinstellungsmerkmale auf signifikante Eigenschaften des Arbeitsverhältnisses der Mitarbeiter\_innen, wie tätigkeitsspezifische Inhalte, Karrieremöglichkeiten, Persönlichkeitsförderung, Entlohnung und Unternehmenswerte (Trost, 2013, S. 20). Der Aufbau und die Führung der Employer Brand ermöglicht langfristig die Erlangung von maßgeblichen Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenzunternehmen (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 48f). Ein weiterer Aspekt des EVP ist die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung im Bewerbungsverfahren von potenziellen Arbeitnehmer\_innen (Andratschke, Regier & Huber 2009, S. 16f.).

Zusammenfassend wird Employer Branding als Prozess zum Aufbau und zur Positionierung eines attraktiven Arbeitgebers beziehungsweise einer attraktiven Arbeitgeberin bezeichnet, dessen Ergebnis die Employer Brand ist. Somit besteht die Aufgabe der Employer Brand darin, ein positives und nachhaltiges Vorstellungsbild weiterzugeben, welches sich in den Köpfen der jeweiligen Zielgruppe verankert und sich von anderen differenziert (Müller et al., 2011, S. 22; Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 7ff.). Diese Alleinstellungsmerkmale und Arbeitgeber\_innenversprechen werden als Employer Value Proposition bezeichnet (Kohl & Vollmer, 2014, S. 10).

### **2.2.2 Ziele und Wirkungsbereiche**

Wie im vorangegangenen Kapitel angeführt, verfolgt Employer Branding somit das Hauptziel der Positionierung von Unternehmen als attraktive Arbeitgebende im internen Fokus bei bereits bestehenden Mitarbeitenden, sowie im externen Fokus bei

potenziellen Bewerbenden (Immerschitt, & Stumpf, 2014, S. 39). Es hebt sich vom Personalmarketing und Recruiting insofern ab, da es sich beim Employer Branding nicht rein um die Ansprache möglicher potenzieller Mitarbeiter\_innen handelt, sondern vielmehr um Identitäts-, Kultur- und Organisationsentwicklung (www.employerbranding.org b, 21.12.2021).

Im Folgenden werden in Tabelle 2 die Ziele von Employer Branding in Bezug auf bereits bestehende Beschäftigte, sowie auf potenzielle Bewerbende und deren Außenwahrnehmung, angeführt.

Tabelle 2: Ziele von Employer Branding

<b>bestehende Mitarbeiter_innen</b>	<b>potenzielle Bewerber_innen</b>
Schaffung emotionaler Zugehörigkeit	Bekanntheitssteigerung durch Hervorhebung positiver Eigenschaften
höhere Identifikation und eigenmotivierte Leistungsbereitschaft	Verankerung positives Erscheinungsbild
stärkere Mitarbeiter_innenbindung	Differenzierung gegenüber Mitbewerbenden & Schaffung von Wettbewerbsvorteilen
Verringerung Weiterbildungskosten durch erhöhte Mitarbeiter_innenbindung	Stärkung der eigenen Position am Arbeitsmarkt
Beschäftigte als Markenbotschafter_innen	höhere Passgenauigkeit bei Stellenbesetzung durch gezieltere Ansprache
geringere Fluktuation	geringeres Risiko von Falschbesetzungen
	Einsparung Rekrutierungskosten

Quelle: eigene Darstellung nach Oertel (2012, S. 35f.); Sponheuer (2010, S. 99)

Stotz und Wedel-Klein (2013, S. 27ff.) heben hervor, dass Employer Branding als gesamtstrategisches Konstrukt anzusehen ist. Daraus ergeben sich die fünf Wirkungsbereiche des Employer Branding, welche in Wechselwirkung miteinander stehen. In Abbildung 6 sind diese Wirkungsbereiche grafisch dargestellt und werden in weiterer Folge näher beschrieben (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 27ff.).



Abbildung 6: Wirkungsbereiche des Employer Branding



Quelle: eigene Darstellung nach Deutsche Employer Branding Akademie (2006, S. 2)

- **Mitarbeiter\_innengewinnung**

Ziel dessen ist die Erhöhung der Qualität der Bewerbungen und eine optimierte Recruiting-Strategie, um die am besten zum Unternehmen passenden potenziellen Mitarbeiter\_innen zu erreichen (Böttger, 2018, S. 6f.; Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 27ff.). Durch geeignete Employer Branding Maßnahmen kann die Kommunikation gezielt auf bestimmte Zielgruppen und deren Anforderungsprofile erfolgen. Folglich können Mitarbeiter\_innen mit einer möglichst hohen Passung zum Unternehmen gewonnen werden. Eine umso stärker gebildete Employer Brand erzielt ein konkreteres Bild darüber, welches potenzielle Bewerbende bereits vorab über ein Unternehmen generieren. Daraus ergibt sich ein geringeres Risiko der Falschbesetzung einer Stelle, sowie Einsparungen bei der Rekrutierung von neuem Personal (Deutsche Employer Branding Akademie, 2006, S. 3).

- **Mitarbeiter\_innenbindung**

Eine starke Employer Brand dient der nachhaltigen Bindung von Mitarbeiter\_innen an das Unternehmen, wodurch insbesondere die Mitarbeiter\_innenidentifikation und Loyalität gesteigert werden soll. Diverse Employer Branding Maßnahmen werden implementiert, die nach außen versprochen werden und somit die

Authentizität unterstützen (Deutsche Employer Branding Akademie, 2006, S. 3f.). Die Mitarbeiter\_innenbindung hat maßgeblichen Einfluss auf die Innovationskraft, sowie auf das Verhindern des Abwanderns von Know-how und trägt zur Senkung der Fluktuationskosten bei (Barrow & Mosley, 2005, S. 72; Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 31f.).

- **Unternehmenskultur**

Employer Branding wirkt dahingehend auf die Unternehmenskultur ein, dass Werte und Grundsätze in der Praxis erlebbar werden. Dies soll sich beispielsweise in einem klaren Führungsstil oder einer verbesserten internen Kommunikation widerspiegeln (Deutsche Employer Branding Akademie, 2006, S. 4). Es zeigen sich dadurch positive Effekte in der Optimierung des Arbeitsklimas, der Stärkung der Zusammenarbeit und der Senkung von Krankenständen (Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 81ff.).

- **Unternehmensmarke**

Employer Branding hat Einfluss auf die Marke im Rahmen der Betrachtung von Unternehmen als (potenzielle) Arbeitgeber\_innen und wirkt sowohl positiv als auch negativ auf das Image ein. Ziel dessen ist eine interne Bildung und Verankerung der Marke, sowie das Fungieren von Beschäftigten als Markenbotschafter\_innen (Böttger, 2018, S. 6f.; Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 27ff.).

- **Leistung und Ergebnis**

Es zeigen sich Einflüsse auf die Leistungsfähigkeit, die Identifikation, sowie die Loyalität der Mitarbeiter\_innen. Wenn sich Beschäftigte stärker mit dem Unternehmen und dessen Produkten identifizieren, führt dies zu einer höheren Motivation. Eine möglichst hohe Loyalität kann durch das Commitment der Mitarbeiter\_innen mit den Unternehmenszielen erreicht werden. Folglich kann der Führungsaufwand gesenkt und qualitativ höhere Arbeitsergebnisse erzielt werden (Deutsche Employer Branding Akademie, 2006, S. 4).

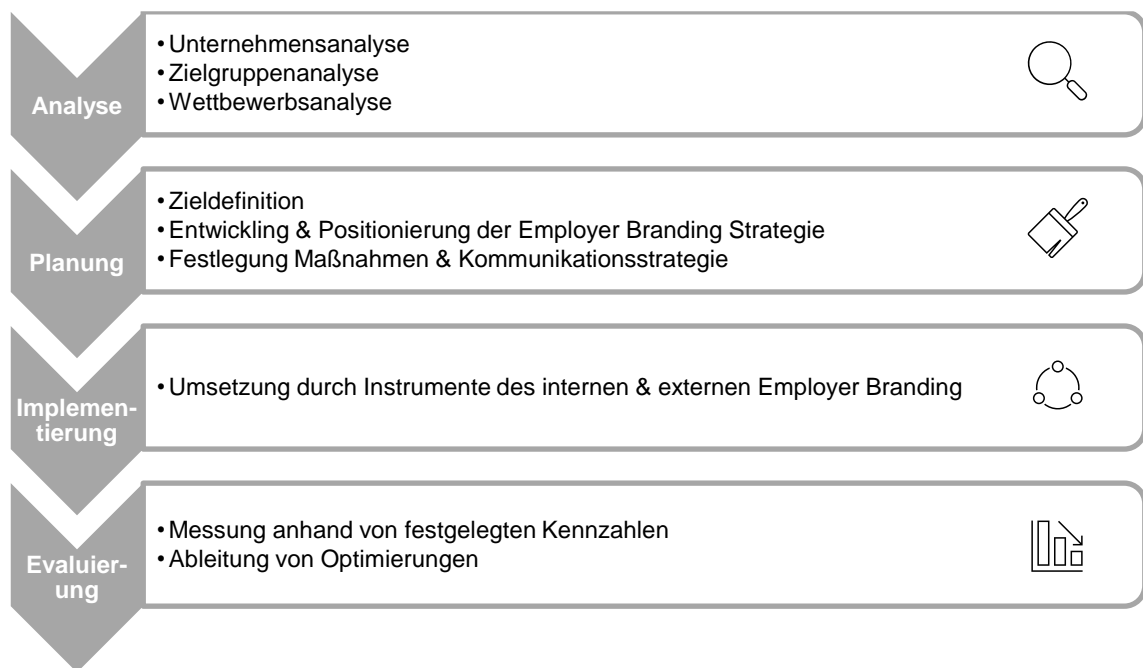
Abschließend ist anzumerken, dass die Corona-Krise ebenfalls einen Einfluss auf das Employer Branding von Unternehmen zur Folge hat. So zeigt sich ein Wandel bei der Wahrnehmung und der Durchführung von Employer Branding Maßnahmen. Ein wesentlicher Aspekt, welcher für Beschäftigte an Bedeutung gewinnt, ist die gelebte Kultur eines Unternehmens, sowie dessen authentisches Handeln (Grewe, 2020, S. 60ff.). Aus den Ergebnissen einer Studie geht hervor, dass für mehr als 90 Prozent der befragten Personen das Handeln des Unternehmens im Zuge der COVID-19-Pandemie einen

direkten Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität aufweist (Linhart, 2020, S. 1ff.). Die anhaltende Krise verdeutlicht, dass insbesondere die digitale Zusammenarbeit ausgebaut, die interne Kommunikation intensiviert, sowie Recruiting- und Onboarding-Maßnahmen zunehmend digitalisiert werden müssen (Krobath & Oberrauter-Zabransky, 2020, S. 4).

### 2.2.3 Employer Branding Prozess

Die Bildung einer erfolgreichen Employer Brand orientiert sich an vier Phasen, welche sich in Analyse, Planung, Implementierung und Evaluierung gliedern (Petkovic, 2008, S. 181). In der Literatur sind verschiedene Modelle mit differenzierter Ausgestaltung und Detaillierungsgrad vertreten, allerdings sind die vier genannten Kernelemente nahezu in allen Modellen einheitlich (Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 47; Petkovic, 2008, S. 181f.). Zur Veranschaulichung des Employer Branding Prozesses werden nachfolgend die Phasen mit den jeweiligen Schwerpunkten grafisch dargestellt.

Abbildung 7: Employer Branding Prozess



Quelle: eigene Darstellung nach Buckesfeld (2012, S. 36); Stotz & Wedel-Klein (2013, S. 89)

In der vorliegenden Masterarbeit wird ein grundsätzlich vorhandenes Employer Branding angenommen, welches auf die Spezifika der Zielgruppe der Lehrlinge ausgerichtet werden soll. Folglich setzt dieses Unterkapitel den weiteren Fokus auf die Zielgruppenanalyse der ersten Phase im Employer Branding Prozess.

## Zielgruppenanalyse

Statistiken zufolge beginnen knapp 60 Prozent der Jugendlichen ihre Lehre im Alter von 15 oder 16 Jahren. Einen Anteil von etwa 35 Prozent bilden Lehrlinge im Alter von 17 bis 20 Jahren, knapp 6 Prozent sind zu Beginn der Lehre 21 Jahre oder älter (Dornmayr, 2021, S. 29). Demzufolge lassen sich Lehrlinge der Generation Z zuordnen, welche Scholz (2014, S. 33) zufolge Personen ab dem Geburtsjahr 1995 einschließt.

Die Generation Z wächst äußerst behütet auf, wodurch sich aufgrund dieses Gefühls des Umsorgt werdens ein Bedürfnis nach konstanter Fürsorge bei Jugendlichen ergibt (Scholz, 2014, S. 44). Darüber hinaus ist die Generation Z von der finanziellen Absicherung ihres Elternhauses charakterisiert, womit sie sich einen hohen Lebensstandard angewöhnt haben. Den Eltern wird eine besondere Bedeutung bei Empfehlungen, sowie Entscheidungsfindungen, etwa der Berufswahl, zugeschrieben (Kring & Hurrelmann, 2019, S. 18).

Die Generation Z stellt die erste Generation dar, welche zur Gänze in einer digitalen Welt aufwächst. Für die Generation Z stellt, im Vergleich aller Informations- und Kommunikationsmedien, das Internet das wichtigste Medium dar. Folglich ist der Generation Z die Flut an Informationen im Internet wohlbekannt und ein Abwägen der persönlichen Relevanz beziehungsweise ein nutzbringender Einsatz stellt keine Herausforderung dar. Durch die frühe mediale Beschäftigung erfolgt ein Umgang mit neuen Technologien sicherer und schneller als bei anderen Generationen (Klaffke, 2014, S. 14ff.).

Zur Stellensuche nutzt die Generation Z im Vergleich zu anderen Generationen vermehrt ihr Smartphone oder Tablet. Hinsichtlich der verwendeten Kanäle stellen Suchmaschinen, Internet-Stellenbörsen, sowie Social Media die wichtigsten dar (Weitzel et al., 2020, S. 4). Im Bereich von Social Media werden am häufigsten die Plattformen WhatsApp, Youtube, Instagram und Snapchat genutzt (<https://www.saferinternet.at/>, 10.01.2022). Dennoch ist eine offline Rekrutierung durch Ansprachen von Schulen oder Lehrbetrieben ein wesentliches Instrument, da für Angehörige der Generation Z das reale Erleben von Gegebenheiten von Bedeutung ist (Mangelsdorf, 2015, S. 32). Eine wichtige Rolle spielt dabei das Schnuppern in Unternehmen, beispielsweise im Rahmen von Praktika, und die dadurch erlangten persönlichen Erfahrungen (Institut für Jugendkulturforschung, 2011, S. 89ff.)

Studienergebnissen zufolge ist für 80 Prozent der Lehrstellensuchenden die Übernahme im Lehrbetrieb ein essenzielles Entscheidungskriterium (Mahayni, 2019). Die Generation Z wünscht sich primär einen Ausbildungsplatz mit hoher Arbeitsplatzsicherheit, in welchem die Ausbildung Spaß macht und welcher vielfältige Möglichkeiten für

die weitere berufliche Zukunft bietet. Gleichzeitig stellen interessante Tätigkeiten, sowie nette Kolleg\_innen weitere Prioritäten dar (Institut für Jugendkulturforschung, 2011, S. 93f.). Von geringer Bedeutung hingegen ist die Übernahme von Führungsverantwortung und die Freiheit bei Entscheidungen (o. V., 2016). Die Kultur eines Unternehmens muss aus Sicht der Generation Z von einer offenen und ehrlichen Kommunikation geprägt sein. Wenngleich das Einkommen von Bedeutung ist, zählen darüber hinaus Aspekte, wie die Möglichkeit des Einbringens neuer Ideen und Anerkennungen für geleistete Arbeiten (Mahayni, 2019; <https://www.haufe.de/>, 10.01.2022).

Einer geringen Bedeutung kommt der freien Einteilung der Arbeitszeiten zu, da Angehörige der Generation Z geregelte Arbeitszeiten und eindeutig definierte Strukturen schätzen. Gleichzeitig ist eine klare Trennung von Beruf und Freizeit besonders wichtig, während die Freizeit einen höheren Stellenwert als die Karriere einnimmt (Mahayni, 2019; Scholz, 2014, S. 193ff.). Somit stellen Home-Office und die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit für die Generation Z keine Option dar (Scholz, 2014, S. 143ff.).

Hinsichtlich der Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bevorzugt die Generation Z kleinere, kurzfristige Etappen beziehungsweise Maßnahmen, welche von einer hohen Individualität geprägt sind. Dabei werden Qualifizierungen in erster Linie als Garantie für einen zukunftssicheren Arbeitsplatz angesehen. Einen weiteren Aspekt, welcher für Angehörige der Generation Z wichtig ist, stellt das Feedback dar. Dieses soll nahezu ständig erfolgen, wenngleich positives Feedback am meisten zählt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass diese Art von Feedback der Generation Z durch Feedbackfunktionen in sozialen Medien bekannt ist (Scholz, 2014, S. 167ff.).

Die nachfolgenden Kapitel 2.2.4 und 2.2.5 beschreiben nun konkrete Maßnahmen des internen und externen Employer Branding. Anhand der durchgeführten Zielgruppenanalyse werden demnach jene Maßnahmen vorgestellt, welche für die festgelegte Zielgruppe der Lehrlinge von Relevanz sind.

#### **2.2.4 Internes Employer Branding**

Wie bereits erläutert, setzt das interne Employer Branding den Fokus auf bereits im Unternehmen beschäftigtes Personal und der Mitarbeiter\_innenbindung, sowie -identifikation. Bereits während des Bewerbungsprozesses bilden Bewerbende erste Eindrücke über das Unternehmen und legen ihre individuellen Erwartungen fest. Diese gilt es nun von Unternehmen in weiterer Folge des Beschäftigungsverhältnisses in die Tat umzusetzen (Schulze, Gürntke & Inglsperger, 2005, S. 94). Im Sinne eines erfolgreichen Employer Branding positionieren sich Unternehmen im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses an ihrer Arbeitgeber\_innenmarke. Interne Employer Branding Maßnahmen

lassen sich in HR-Produkten und HR-Prozessen, der Mitarbeiter\_innenführung, der Gestaltung der Arbeitswelt, sowie der internen Kommunikation umsetzen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2012, S. 27).

### **HR-Produkte und HR-Prozesse**

Human Resources Produkte und -Prozesse binden alle internen Berührungspunkte des Personalmanagements ein, welche Beschäftigte von ihrem Eintritt ins Unternehmen bis hin zu ihrem Austritt haben (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 9). Die Onboarding-Phase stellt einen wesentlichen Faktor dar, welche für den weiteren Verlauf der Ausbildung maßgeblich ist und für Lehrlinge durch den Einsatz gezielter Maßnahmen begünstigt werden kann (Achleitner et al., 2014, S. 20). In diesem Zusammenhang können Willkommensveranstaltungen, Informationsmappen für Lehrlinge oder Buddy-Systeme eingesetzt werden. Ergänzend dazu können Ablaufpläne oder Checklisten dienen, die die ersten Tage des Lehrlings strukturieren. Diese beinhalten Themenstellungen, wie die Verantwortlichkeit für den Lehrling, welche Informationen der Lehrling benötigt (zum Beispiel Führung durch den Lehrbetrieb oder Vorstellung von Kolleg\_innen) und erste Aufgaben zur Einführung in die Tätigkeiten (Wirtschaftskammer Österreich, 2020, S. 65). Aus Sicht von Lehrlingen erfolgt die Onboarding-Phase im Lehrbetrieb sehr gut. Die wichtigen betrieblichen Regelungen werden ausreichend erklärt und die Lehrlinge fühlen sich von Beginn an im Unternehmen wohl (Lachmayr & Mayerl, 2021, S. 100). Mentor\_innen- oder Buddyprogramme erleichtern den Einstieg für Lehrlinge. Dabei können aufkommende Fragen oder Probleme behandelt werden, die Lehrlinge möglicherweise nicht direkt mit Auszubildenden klären möchten. Idealerweise fungieren Lehrlinge aus höheren Lehrjahren als Mentor\_innen oder Buddys, wodurch von den Erfahrungen aus Sicht von Lehrlingen profitiert werden kann (o. V., 2019).

Darüber hinaus werden im Rahmen des Employer Branding konkrete Maßnahmen, welche die Komponenten Vergütung, Benefits und Mitarbeiter\_inneneinbindung abdecken, eingesetzt. Zu der Komponente der Vergütung zählen Sonderzahlungen und Prämien, wie beispielsweise für gute Berufsschulnoten, Wettbewerbserfolge oder der bestandenen Lehrabschlussprüfung (Wirtschaftskammer Österreich, 2020, S. 69). Benefits sind ein weiterer zentraler Faktor, um die Arbeitgeber\_innenmarke zu stärken. Hierunter fallen Zusatzleistungen, wie Sportangebote, Betriebsfeiern, diverse Vergünstigungen, betriebliche Gesundheitsvorsorge oder Altersvorsorge (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 96f.). Darüber hinaus spielt die Ausgestaltung des konkreten Aufgabengebietes eine wesentliche Rolle der Arbeitgeber\_innenmarke. Dazu zählt die Vielfalt an Aufgaben und Themen, sowie die Freiheit bei der Gestaltung der Tätigkeiten, das Treffen von Entscheidungen und das Einbringen eigener Ideen (Sponheuer, 2010, S. 228). Diese

Rahmenbedingungen wurden im Zuge des vierten österreichischen Lehrlingsmonitors im Jahr 2021 analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass mehrheitlich der befragten Lehrlinge verantwortungsvolle Tätigkeiten ausführen und vollständig in Arbeitsprozesse einbezogen werden. Vergleichsweise gering ausgeprägt ist jedoch die Feedbackkultur, sowie die Mitbestimmung in Lehrbetrieben (Lachmayr & Mayerl, 2021, S. 55f.).

Weitere wesentliche Bestandteile von Employer Branding sind Entwicklungsmöglichkeiten, das Finanzieren von Qualifizierungen, sowie die Möglichkeit des Erwerbs von zusätzlichen Zertifikaten (Schuhmacher & Geschwill, 2009, S. 46). Dazu können im Rahmen der Lehrlingsausbildung berufsübergreifende Ausbildungen, wie beispielsweise zu Themen der Arbeitssicherheit und der Betriebswirtschaft, oder Persönlichkeitstrainings zur Entwicklung von Soft-Skills im Bereich von Kommunikation, Zeitmanagement und Selbstsicherheit, genannt werden (Wirtschaftskammer Österreich, 2020, S. 72). Im Rahmen von Lehrlingsprojekten, wie der Organisation einer internen Feier, dem eigenständigen Führen einer Filiale oder dem Initiieren einer Übungsfirma, kann Erlerntes in der Praxis umgesetzt werden ([www.qualitaet-lehre.at](http://www.qualitaet-lehre.at), 18.12.2021). Ein essenzieller Beitrag zum Erwerb einer zusätzlichen Qualifikation ist die Möglichkeit zur Lehre mit Matura. Ergebnissen einer Studie zufolge absolvieren jedoch 89 Prozent der befragten Lehrlinge keine Lehre mit Matura (Lachmayr & Mayerl, 2021, S. 54). Die Gründe dafür liegen in der geringen Attraktivität, der hohen Mehrfachbelastung, den Lernschwierigkeiten sowie dem Mangel an Informationen (Arbeiterkammer Steiermark, 2020, S. 14; Mohl & Illedits, 2016, S. 218ff.).

Zuletzt können Maßnahmen im Zuge des Austritts von Beschäftigten und das Kontakt halten zu ehemaligen Lehrlingen genannt werden. Demnach hat das Vorgehen bei der Trennung vom Lehrbetrieb einen wesentlichen prägenden Einfluss darauf, welche weitere Einstellung ehemalige Lehrlinge zum Unternehmen haben und welche Erfahrungen weitergegeben werden (Sponheuer, 2010, S. 234).

### **Mitarbeiter\_innenführung**

Maßnahmen im Rahmen der Mitarbeiter\_innenführung beziehen sich im Wesentlichen auf den Führungsstil und der Vorbildwirkung von Führungskräften (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 9). Indem Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion nachkommen und ihr Führungsverhalten, sowie ihre Kommunikationsformen situativ anpassen, können sie zur Unterstützung der erstrebten Werte und Identitäten der Employer Brand beitragen (Vallaster & de Chernatony 2006, S. 114). Im Zuge der betrieblichen Lehrlingsausbildung werden Auszubildende eingesetzt, die neben ihrer fachlichen Qualifikation eine wesentliche Führungsrolle einnehmen. Bei der Führung von jungen Mitarbeiter\_innen sind zum einen

soziale Kompetenzen und Empathie wichtig. Zum anderen ist das Verstehen für die Spezifika dieser Generation und in weiterer Folge eine entsprechende Anpassung des Führungsstils erforderlich. Zudem durchlaufen Lehrlinge durch den Wechsel von der Schule zum Berufsleben einen Paradigmenwechsel, welcher eine intensive Unterstützung durch Auszubildende notwendig macht. So stehen im Beruflichen Merkmale, wie die Eigenverantwortung oder das Treffen von Entscheidungen, im Fokus (o. V., 2019). Hinsichtlich der Vorbildfunktion sehen nach Kluge und Buckert (2013, S. 99) Lehrlinge bevorzugt ihre Auszubildenden als Vorbild an.

Als wesentliches Instrument der Personalführung kann das Mitarbeiter\_innengespräch oder Feedbackgespräch genannt werden. Dieses ist entsprechend den jeweiligen Rahmenbedingungen im Unternehmen jährlich, halbjährlich oder nach jedem Abteilungswechsel abzuhalten. Im Zuge einer Rückschau auf die vergangene Lehrzeit, sowie einem Ausblick auf die nächste Periode, erhält der Lehrling Rückmeldung zur fachlichen und persönlichen Entwicklung, zu besonderen Leistungen und zur Zielerreichung. Darüber hinaus wird dem Lehrling die Möglichkeit zu Feedback zur Ausbildung oder zur Klärung eventueller Konflikte geboten (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 2014, S. 7ff.). Der österreichische Lehrlingsmonitor gelangt zu dem Ergebnis, dass 40 Prozent der Lehrlinge kaum bis gar keine Rückmeldung zu ihrem Fortschritt in der Ausbildung erhalten. Bei jenen Lehrlingen, bei welchen regelmäßige Feedbackgespräche eingesetzt werden, erfolgen diese eher in größeren Zeitabständen und im Rahmen von kurzen Gesprächen. Demnach nannten etwa die Hälfte dieser Lehrlinge monatliche Gespräche, ein Drittel hat jährliche Feedbackgespräche. Eine wöchentliche Frequenz stellt die Ausnahme dar (Lachmayr & Mayerl, 2021, S. 60f.).

### **Gestaltung der Arbeitswelt**

Einen weiteren Einfluss auf das Befinden der Beschäftigten und deren Bindung an das Unternehmen stellt die Gestaltung der Arbeitswelt dar (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 9). Interne Employer Branding Maßnahmen in diesem Bereich müssen so gestaltet sein, dass die Employer Brand in der Arbeitswelt für Mitarbeitende durchgängig spürbar ist (Heider-Winter, 2014, S. 164). Konkrete Maßnahmen lassen sich in der (technischen) Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmaterialien umsetzen. Der ideale Arbeitsplatz ist so gestaltet, dass dieser einen positiven Einfluss auf die Kreativität, Produktivität und Motivation der Mitarbeiter\_innen hat (Rexrodt, 2015). Weitere Kontaktpunkte stellen der Standort des Unternehmens und dessen Erreichbarkeit, sowie die Parkplatzmöglichkeit oder die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel, dar. Darüber hinaus sind Arbeitszeiten weitere Gestaltungsfelder der Arbeitgeber\_innenmarke (Vallaster, 2005, S. 112). Die Möglichkeit zum Home-Office, Gleitzeit oder flexible Pausengestaltungen bilden



Beispiele dafür. Eine Studie, die das Thema Lehrlinge in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung und des Arbeitsstandortes analysierte, kommt zu dem Ergebnis, dass 85 Prozent der Befragten ihre Arbeitszeit individuell gestalten möchten. 79 Prozent der Lehrlinge wünschen sich Freiheiten hinsichtlich der Wahl der Arbeitsortes, beispielsweise durch Home-Office (zukunft.lehre.österreich, 2021, S. 18).

### **Interne Kommunikation**

Besonders hohe Relevanz für die Gestaltung einer positiven und glaubwürdigen Employer Brand stellt die transparente, sowie offene interne Kommunikation dar. Eine erfolgreiche Arbeitgeber\_innenmarke muss mit allen Sinnen durch die Mitarbeiter\_innen erlebbar gemacht werden. Es werden einfache und schnell zu verstehende Botschaften verwendet, wodurch Beschäftigte erkennen sollen, was diese für sie als Einzelnen, aber auch für das gesamte Unternehmen bedeuten. Dadurch wird erzielt, dass sich Mitarbeitende nicht nur als Betroffene, sondern darüber hinaus als Beteiligte sehen. Folglich steigert sich die Mitarbeiter\_innenakzeptanz und Beschäftigte fungieren als Markenbotschafter\_innen. Diese tragen authentisch, sowie überzeugend Botschaften über ihr Unternehmen als Arbeitgeber\_in nach außen (www.employerbranding.org b, 21.12.2021; Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 124). Um Widerstand oder Gleichgültigkeit bei Mitarbeitenden zu vermeiden, muss die Kommunikation möglichst offen, glaubwürdig und ehrlich gestaltet sein (Mitchell, 2002, S. 104).

Zur Interaktion mit Mitarbeiter\_innen können sich Unternehmen an einem breiten Spektrum an internen Kommunikationskanälen bedienen. Durch die mediale Kommunikation erhalten Mitarbeitende Informationen auf passivem Wege. Beispiele dafür bilden Aushänge, Mitarbeiter\_innenzeitungen, Intranet, Newsletter oder Informationsbroschüren. Von wesentlicher Bedeutung ist es, diese passive Information durch die persönliche Kommunikation zu ergänzen. Es müssen Möglichkeiten geschaffen werden, um Mitarbeiter\_innen aktiv in die Kommunikation einzubeziehen. Dazu dienen Instrumente, wie Mitarbeiter\_innengespräche, informelle Gespräche, Diskussionsrunden oder Rituale im Arbeitsalltag (Dell & Ainspan, 2001, S. 8; Stritzke, 2010, S. 56; Vallaster, 2005, S. 110ff.). Als Best Practice Beispiele im Bereich der gezielten internen Lehrlingskommunikation können regelmäßige Lehrlingstreffen, Kommunikationsplattformen von und für Lehrlinge, Lehrlingsblogs oder spezielle Lehrlings-Apps genannt werden (Frasch, 2016; www.oesterreichjobs.com, 18.12.2021; www.qualitaet-lehre.at b, 18.12.2021).

### **2.2.5 Externes Employer Branding**

Zur Gewinnung neuer Lehrlinge müssen Unternehmen das Ziel verfolgen, sich mit positiven Merkmalen in den Köpfen potenzieller Bewerber\_innen zu verankern und dadurch

als attraktive Arbeitgeber\_innen wahrgenommen werden. Je nach Attraktivität der Unternehmen entscheiden potenzielle Bewerbende, ob sie es als lohnenswert erachten sich für dieses Unternehmen zu bewerben und in weiterer Folge diesem zugehörig sein zu wollen (Schmicker, Wassmann & Kramer, 2011, S. 18; Wolf, 2014, S. 20). Jene Merkmale, die einen Einfluss auf die Wahl, sowie schlussendlich die Entscheidung für oder gegen Arbeitgeber\_innen zur Folge haben, nennen sich Attraktivitätsfaktoren. Diese lassen sich nach einer Metastudie von Lohaus, Rietz und Haase (2013, S. 12ff.) in folgende Kategorien unterteilen:

- faktische Unternehmensmerkmale (wie Standort, Branche, Größe)
- faktische Arbeitsvertragsbedingungen (wie Entgelt, Einsatzort, Arbeitszeitmodelle)
- öffentliche Wahrnehmung (wie Image, Bekanntheit)
- gelebte Werte (wie Weiterbildungsmöglichkeiten, Unternehmenskultur)

Um diese Attraktivitätsfaktoren an potenzielle Bewerbende zu kommunizieren und das Ziel eines möglichst attraktiven Unternehmens zu erreichen, bieten sich eine Vielzahl an externen Employer Branding Instrumenten an, welche sich in persönliche und unpersönliche Kommunikationsinstrumente unterteilen lassen. Grundsätzlich müssen alle externen Employer Branding Maßnahmen so gestaltet sein, dass sie die Zielgruppe der Lehrlinge authentisch ansprechen und ihrer Lebens- und Sprachwelt angepasst sind (Tometschek, 2016, S. 20).

### **Unpersönliche Kommunikationsinstrumente**

Die unpersönlichen Kommunikationsmedien umfassen zum einen Stellenanzeigen in Printmedien, der Karriereseite der Unternehmenswebsite oder in Jobbörsen. Zum anderen können Online-Tools, wie Social-Media (Facebook, Snapchat, Youtube, ...), mobile Recruiting oder Arbeitgeber\_innenbewertungsportale, genutzt werden (Böttger, 2018, S. 101ff., Petkovic, 2008, S. 204ff., Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 132; [www.qualitaetlehre.at](http://www.qualitaetlehre.at), 18.12.2021). Die Bedeutung von Stellenanzeigen in Printmedien nimmt jedoch bei der Generation Z ab, da diese durch das Aufwachsen mit digitalen Medien Online-Tools bevorzugen (Immerschitt & Stumpf, 2014c, S. 113). Zur Ansprache von Lehrlingen setzen Lehrbetriebe kreative Lehrlingskampagnen ein, welche jährlich mit dem Lehrlingsmarketing Award ausgezeichnet werden. Als Best Practice Beispiele können Kurzfilme, ein Instagram-Kanal für Lehrlinge oder Recruiting-Spiele genannt werden. Besonderer Fokus bei den Lehrlingskampagnen wird auf die Einbindung von bereits im Lehrbetrieb beschäftigten Lehrlingen gelegt, die einen authentischen Einblick in den

Lehrlingsalltag ermöglichen und von ihren Erfolgen, sowie Herausforderungen berichten (<https://www.lehrlingsmarketing.at/>, 18.12.2021).

Um in Stellenanzeigen das Thema Employer Branding zu berücksichtigen, können Unternehmen verschiedenste Aspekte, die sich auf die Attraktivität des Unternehmens beziehen, darin integrieren. Dadurch kann eine erste positive Bindung von potenziellen Mitarbeitenden mit dem Unternehmen erfolgen (Backhaus, 2004, S. 115ff.). Elving, Westhoff, Meeusen und Schoonderbeek (2013, S. 356ff.) führten eine Studie durch, in welcher die Inhalte von Stellenanzeigen analysiert wurden. Aus den Ergebnissen geht deutlich hervor, dass Stellenanzeigen kaum Informationen über essenzielle organisationale Aspekte, wie beispielsweise zur Unternehmenskultur oder zu den Zielen beziehungsweise Werten des Unternehmens, beinhalten. Diese Informationen wären jedoch von besonderer Bedeutung, um den potenziellen Bewerbenden eine bessere Beurteilung zu ermöglichen, ob sie sich mit diesem Unternehmen identifizieren können (Elving et al., 2013, S. 356ff.). Insbesondere die Glaubwürdigkeit und die Einzigartigkeit von Unternehmen haben einen positiven Einfluss auf die Attraktivität von Unternehmen, sowie dessen Bekanntheitsgrad und der Anzahl an Bewerbenden (Brast, Holtgrave & Flindt, 2017, S. 43). Brast und Hendriks (2013, S. 38f.) untersuchten in ihrer Studie die Versprechen der Arbeitgeber\_innen, um zu erforschen, inwieweit diese für Unternehmen als Alleinstellungsmerkmal und somit zur Differenzierung zu Mitbewerbenden dienen. Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitgeber\_innenversprechen, wie Weiterbildung, Zukunftsmöglichkeiten und Karrieremöglichkeiten am häufigsten genannt werden und nicht zu den Alleinstellungsmerkmalen zählen. Benefits, monetäre Anreize und die betriebliche Unterstützung hingegen sind zur Alleinstellungspositionierung besser geeignet, da sie von den wenigsten Unternehmen genannt werden (Brast & Hendriks, 2013, S. 38f.).

### **Persönliche Kommunikationsinstrumente**

In den Bereich der persönlichen Kommunikationsinstrumente fallen Messeauftritte, die Zusammenarbeit mit Schulen, Lehrlingsevents oder Mitarbeiter\_innenempfehlungen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2012, S. 38; [www.qualitaet-lehre.at](http://www.qualitaet-lehre.at), 18.12.2021). Kooperationen mit Schulen und Lehrlingsevents bieten die Möglichkeit praxisnahe Einblicke in den Betrieb und die Lehrlingsausbildung zu erlangen. Außerdem kann ein erstes Kennenlernen potenzieller Lehrlinge erfolgen, sowie ein Ausprobieren einfacher Tätigkeiten ermöglicht werden. Als Vorteil der Teilnahme an Messen kann das Erreichen spezieller Branchen und das Ansprechen spezieller Zielgruppen, wie Mädchen in technischen Berufen, genannt werden ([www.qualitaet-lehre.at](http://www.qualitaet-lehre.at), 18.12.2021). Insbesondere die Informationen und Erfahrungen von Familie oder Freunden, sowie das

Schnuppern in Unternehmen stellen für Lehrlinge wesentliche Faktoren bei der Wahl eines Lehrbetriebs dar (Lachmayr & Mayerl, 2021, S. 92).

Als weitere Bereiche des externen Employer Branding können Instrumente des Auswahlverfahrens, sowie die damit verbundene candidate experience, welche sich auf Wahrnehmungen und Erfahrungen im Zuge des Bewerbungsverfahrens bezieht, genannt werden (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 100). Zur Auswahl von Lehrlingen können Tools, wie Bewerbungsgespräche, Eignungstests, Arbeitsproben, Schnuppertage, Assessment-Center oder Lehrlingscastings eingesetzt werden (Lietzmann & Mayerl, 2015, S. 51ff.). Die positiven oder negativen Erfahrungen, die Bewerbende im Rahmen ihres Aufnahmeverfahrens erleben, bringen einen erheblichen Einfluss auf die Bildung der Arbeitgeber\_innenmarke mit sich (Miles & McCamey, 2018, S. 755ff.). Negative Erfahrungen können zur Folge haben, dass Bewerbende ihr Bewerbungsverfahren abbrechen und sich somit für ein anderes Unternehmen entscheiden. Zudem können diese schlechten Erfahrungen an Freunde oder Familie weiterkommuniziert oder auf Arbeitgeber\_innenbewertungsportalen geschildert werden (<https://www.humanresourcesmanager.de/>, 11.10.2020). So würden einer Studie zufolge 31 Prozent der befragten Personen ihre negativen Erfahrungen in Online-Portalen veröffentlichen (Talent Board, 2019, S. 18).

Demzufolge müssen alle vom Unternehmen eingesetzten Maßnahmen, die sich an (potenzielle) Bewerbende richten, so ausgestaltet sein, dass sie sich authentisch an der Employer Brand des Unternehmens orientieren. Dadurch kann eine stärkere Verankerung im Bewusstsein der Personen erfolgen (Brast et al., 2017, S. 43).

### **3 Methodik**

Neben der im vorangegangenen Kapitel aufgezeigten umfangreichen Literaturrecherche wurde im Rahmen dieser Arbeit eine empirische Untersuchung durchgeführt, um die Gewinnung neuer Informationen zu ermöglichen und die in Kapitel 1.1 angeführten Forschungsfragen zu beantworten. Der Fokus wird dabei weg von der Theorie und hin zur praktischen Wahrnehmung sowie Erfahrung von Lehrlingen in Ausbildungsbetrieben gelegt. Das folgende Kapitel stellt nun die methodische Vorgehensweise dar. Diese umfasst die Vorstellung des Erhebungsinstruments, sowie die Dokumentation und Begründung des Samples. Anschließend folgt eine Beschreibung der gesamten Durchführung der empirischen Untersuchung, sowie der Transkription und der Datenauswertung. Maßnahmen zur Sicherung der Qualität schließen dieses Kapitel ab.

### 3.1 Erhebungsinstrument

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine qualitative Forschungsmethode herangezogen. Ein wesentlicher Unterschied im Vergleich zur quantitativen Forschung liegt in der Zielsetzung des Forschungsvorhabens. Das zentrale Ziel von quantitativen Forschungsmethoden ist die Gewinnung von statistisch auswertbaren Daten, welche die Möglichkeit für die Bildung von Kausalzusammenhängen, sowie die Darstellung von verschiedenen Merkmalsausprägungen bietet. Dadurch können vorab formulierte Hypothesen überprüft werden. Im Gegensatz dazu erzielt die qualitative Forschung eine tiefergehende Analyse des Forschungsgegenstandes, wobei nicht nur das Beschreiben, sondern insbesondere das Verstehen einen wesentlichen Aspekt darstellt (Misoch, 2019, S. 1ff.). Als zentrales Kriterium der qualitativen Forschung sehen Froschauer und Lueger (2003, S. 16ff.) die Frage, welche Aspekte die befragten Personen als relevant sehen, sowie das Verstehen von deren Handlungen und die Auswirkungen im sozialen Umfeld. Dies ermöglicht, dass die Befragten im Zuge der Erhebung ihre individuellen Sichtweisen, Einstellungen und Motive darlegen können (Misoch, 2019, S. 2). Ein weiterer Aspekt, der für die Verwendung einer qualitativen Forschungsmethode spricht, ist die Offenheit für Neues, wodurch sich im Zuge der Erhebung noch neue und unbekannte Aspekte ergeben können (Flick, von Kardorff & Steinke, 2015, S. 14).

Für die durchgeführte Studie war es von wesentlicher Bedeutung die subjektiven Erfahrungen und Blickwinkel der Lehrlinge zu ermitteln, sowie deren Erlebtes zu erfahren. Den Lehrlingen wurde beispielsweise die Möglichkeit geboten, ihre Herangehensweisen bei der Lehrbetriebssuche, sowie etwaige Hindernisse diesbezüglich näher zu erläutern. Zudem konnten die erlebten Erfahrungen im Zuge des Bewerbungsverfahrens beschrieben werden und individuell wahrgenommenes im Rahmen von verschiedensten Employer Branding Maßnahmen verdeutlicht werden. Demzufolge befanden sich die Handlungen der befragten Personen im Fokus, welche zum einen zentrale Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen generieren und zum anderen zu einem besseren Verständnis von sozialen Wirklichkeiten beitragen sollen (Flick et al., 2015, S. 14ff.). Darüber hinaus konnten Verbesserungspotenziale und Ideen zur Optimierung des Employer Branding aus Sicht von Lehrlingen ermittelt werden.

Basierend auf diesen Kriterien wurde als qualitatives Forschungsinstrument somit das teilstrukturierte Interview gewählt. Charakteristisch für teilstrukturierte Interviews ist die Verwendung eines Interviewleitfadens, der die Themen, die zur Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind, beinhaltet. Allerdings werden keine festgelegten Reihenfolgen der Fragen oder Antwortmöglichkeiten vorgegeben (Misoch, 2019, S. 13). Durch eine offene Gestaltung des Interviews wird erzielt, dass sowohl Perspektiven des

subjektiven Erlebens (zum Beispiel Gefühle, Meinungen oder Überzeugungen), als auch nicht direkt beobachtbare Verhaltensweisen betrachtet werden konnten (Döring & Bortz, 2016, S. 356). Der Einsatz des Interviewleitfadens ermöglicht durch die inhaltliche Themenabgrenzung eine Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse und bietet die Möglichkeit etwaige neue Erkenntnisse zu erlangen (Misoch, 2019, S. 66ff.). Ziel war es, mindestens zehn einstündige Interviews zu führen.

Der Interviewleitfaden (siehe Anhang) wurde anhand der in Kapitel 1.1 dargestellten Forschungsfragen und einer ausführlichen Literaturrecherche von der Autorin selbstständig entwickelt. Die Themenblöcke des Leitfadens bestehen jeweils aus fixen Fragen, sowie Zusatzfragen, die gestellt werden können, um noch detailliertere Informationen zum Thema zu erlangen oder wenn beispielsweise das Erzählen der Interviewpartner\_innen unterbrochen wird.

Zu Beginn erfolgte eine Vorstellung der Interviewleiterin, sowie der Hinweis, dass das Gespräch aufgezeichnet und nur anonymisiert weiterverarbeitet wird. Darauf folgten allgemeine Fragen zu den Interviewpartner\_innen und zum Lehrbetrieb, wie Lehrberuf, Lehrjahr, Alter, Branche, sowie Anzahl der Mitarbeitenden und Lehrlinge. Zum Einstieg in das Thema und zur Auflockerung der ungewohnten Gesprächssituation wurden den Lehrlingen Videos von Lehrlingskampagnen zweier verschiedener Lehrbetriebe vorgestellt. In weiterer Folge umfasste der erste Themenblock den Bereich der Lehrstellensuche, in dem die interviewten Personen insbesondere von der Vorgehensweise, den positiven Erlebnissen, den Herausforderungen und den Kontaktkanälen erzählen sollten. Des Weiteren wurden Erwartungen, welche Jugendliche an ihren Lehrbetrieb stellen, sowie Kriterien der Wahl eines Lehrbetriebes eruiert. Der zweite Themenblock befasste sich mit den Themen Aufnahmeverfahren und Onboarding. Dabei sollten die Lehrlinge von ihren Erfahrungen und Wahrnehmungen im Rahmen ihres Aufnahmeprozesses, sowie der ersten Tage und Wochen in ihrem Lehrbetrieb berichten. Das nachfolgende Thema behandelte die Mitarbeiter\_innenbindung und beinhaltete Fragen zu Arbeitgeber\_innenversprechen, Benefits, Attraktivität von Lehrbetrieben und dem nachhaltigen Aufbau von Fachkräften. Beim letzten Themenblock, dem Lehrbetriebsimage, hatten die befragten Lehrlinge die Möglichkeit ihre individuellen Sichtweisen zu Lehrlingskampagnen, der Präsenz in Social Media, Alleinstellungsmerkmalen, sowie Stärken ihrer Lehrbetriebe darzulegen. Bei der Abschlussfrage des Interviews konnten die Befragten noch unerwähnte Inhalte einbringen.

## 3.2 Dokumentation und Begründung des Samples

Für die vorliegende Arbeit wurde ein selektives Sampling gewählt, welches sich dadurch charakterisiert, dass die Stichprobe vorab anhand spezifischer Merkmale festgelegt wird (Patton, 2015, S. 265).

Wie die Forschungsfragen erkennen lassen, enthält die Stichprobe ausschließlich Lehrlinge, welches das zentrale Kriterium darstellt. Ein weiteres Kriterium zur Auswahl der Stichprobe war ein zum Zeitpunkt der Befragung aufrechtes Lehrverhältnis bei einem Lehrbetrieb, welcher die Auszeichnung „Great Start! Zertifizierter Lehrbetrieb“ trägt ([www.greatplacetowork.at](http://www.greatplacetowork.at), 21.11.2021). Hinsichtlich des Jahres, wann die Zertifizierung erlangt wurde, erfolgte keine Einschränkung.

Um umfassende Einblicke in die Thematik zu erlangen, wurden Lehrlinge aller Lehrberufe in die Stichprobe miteinbezogen und eine möglichst differenzierte Gruppe an Lehrberufen angestrebt. Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit der Arbeitgeber\_innen der Lehrlinge gab es keine Einschränkungen, damit möglichst vielseitige Betrachtungsweisen erlangt werden konnten. Zudem wurde darauf geachtet, dass alle interviewten Lehrlinge bei unterschiedlichen Unternehmen beschäftigt sind. Anhand der Berücksichtigung von unterschiedlichen Unternehmen, Branchen und Lehrberufen wurde eine möglichst hohe Heterogenität erlangt. Anzumerken ist, dass bei der Auswahl der befragten Lehrlinge kein bestimmtes Alter oder Geschlecht festgelegt wurde. Die Stichprobe war hinsichtlich des Geschlechtes schlussendlich recht ausgeglichen, repräsentiert durch fünf männliche Lehrlinge und sechs weibliche Lehrlinge. Jeweils zwei Lehrlinge waren 16 und 18 Jahre alt, alle anderen Lehrlinge 19 Jahre oder älter. Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist, dass drei der befragten Lehrlinge bereits über einen Maturaabschluss verfügten.

Ein weiteres Kriterium zur Auswahl der Stichprobe war das Lehrjahr, in welchem die befragten Lehrlinge zum Zeitpunkt des Interviews waren. Zunächst legte die Autorin fest, dass nur Lehrlinge des ersten und zweiten Lehrjahres für die Stichprobe herangezogen werden. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass insbesondere die Lehrstellensuche, sowie das Aufnahmeverfahren nicht allzu lange zurückliegen und die Erinnerungen daran noch möglichst präsent waren. Des Weiteren ermöglichte dieses Auswahlkriterium, dass die Lehrlinge bereits Einblicke in das interne und externe Employer Branding ihres Lehrbetriebes erlangt hatten und somit in der Lage waren, Employer Branding Maßnahmen zu beurteilen. Im Laufe der Akquise von möglichen Interviewpartner\_innen stellte die Autorin jedoch fest, dass dieses eingangs festgelegte Kriterium zur Auswahl der Stichprobe nicht gänzlich erfüllt werden kann. Von drei Lehrbetrieben kam demnach die

Rückmeldung, dass ausschließlich Lehrlinge aus dem dritten Lehrjahr für ein Interview möglich wären. Die Autorin vergewisserte sich jedoch vorab, dass die Lehrlinge in der Lage waren, die geforderten Themenbereiche ausreichend beantworten zu können. Um das vorgegebene Ziel von mindestens zehn Interviews zu erlangen, wurde somit von der Einschränkung des Lehrjahres Abstand genommen und Lehrlinge vom ersten bis zum dritten Lehrjahr für die Befragung herangezogen.

Alternativ hätte die Stichprobe ausschließlich auf Lehrstellensuchende limitiert werden können. Angesichts der in diesem Kapitel erwähnten Gründe wurde von dieser Möglichkeit jedoch abgesehen.

Um nun eine Übersicht der teilnehmenden Interviewpartner\_innen zu erlangen, werden diese in Tabelle 3 hinsichtlich der Interviewnummer, des Geschlechts, Alters, Lehrjahres, sowie des Lehrberufs angeführt. Als Quelle dafür dienten ausschließlich Informationen aus den geführten Interviews.

Tabelle 3: Übersicht Merkmale Interviewpartner\_innen

Nr.	Geschlecht	Alter	Lehrjahr	Lehrberuf
L1	männlich	20	1.	Papiermacher
L2	männlich	16	1.	Metalltechniker
L3	männlich	16	2.	Kraftfahrzeugtechniker
L4	weiblich	20	3.	Medienfachfrau
L5	männlich	21	2.	Kraftfahrzeug- und Nutzfahrzeugtechniker
L6	weiblich	18	2.	Bürokauffrau
L7	weiblich	21	3.	Bürokauffrau
L8	männlich	20	2.	Bürokaufmann
L9	weiblich	19	3.	Einzelhandelskauffrau
L10	weiblich	18	3.	Einzelhandelskauffrau
L11	weiblich	21	1.	Medienfachfrau

Quelle: eigene Darstellung

### 3.3 Durchführung der empirischen Untersuchung

Wie bereits in Kapitel 3.2 erläutert, wurden zur Erhebung Unternehmen in ganz Österreich herangezogen, die die Auszeichnung „Great Start! Zertifizierter Lehrbetrieb“ erhalten haben. Eine Liste jener 23 Ausbildungsbetriebe, die von 2016 bis 2020 zertifiziert



wurden, ist auf der Website des „Great Place to Work“ ersichtlich ([www.greatplacetowork.at](http://www.greatplacetowork.at), 21.11.2021). Die Akquise von Lehrlingen dieser Lehrbetriebe als Interviewpartner\_innen erfolgte per E-Mail. Je nach vorhandenen Informationen auf der jeweiligen Unternehmenswebsite wurden die Lehrlingsverantwortlichen direkt oder eine zentrale Stelle des Unternehmens kontaktiert. Im Zuge dessen wurde auf das Thema des Interviews, die Kriterien zur Teilnahme, die Dauer der Befragung, sowie die Vertraulichkeit hingewiesen.

Es wurden alle 23 zertifizierten Lehrbetriebe kontaktiert, wobei von sieben keine Rückmeldung erhalten wurde. Von jenen 16 Lehrbetrieben, die auf die Anfrage antworteten, erfolgte von sechs Lehrbetrieben eine Absage für ein Interview, welche überwiegend mit mangelnden Ressourcen begründet wurde. Somit standen zehn Lehrbetriebe für Interviews zur Verfügung, welche in Tabelle 4 hinsichtlich ihrer Branche, sowie der Anzahl an Mitarbeiter\_innen und Lehrlinge angeführt sind.

Tabelle 4: Übersicht Merkmale Lehrbetriebe

Nr.	Branche	Anzahl Mitarbeitende	Anzahl Lehrlinge
L1	Produktion	2.500	90
L2	Produktion	200	27
L3	Industrie	3.000	22
L4	Produktion/Industrie	11.000	100
L5	Verkehr	8.000	240
L6	Einzelhandel	5.000	129
L7	Industrie	1.500	100
L8	Umwelt	2.500	350
L9/L10	Einzelhandel	50	10
L11	Einzelhandel	10.000	370

Quelle: eigene Darstellung

Vier Lehrbetriebe (L3, L4, L6, L8) ersuchten um eine Vorab-Übermittlung des Interview-Leitfadens. Der Autorin war allerdings nicht bekannt, ob die Kontaktpersonen der Lehrbetriebe diese an die anschließend interviewten Lehrlinge weitergaben. Alle Interviewpartner\_innen unterschrieben vor dem Interview eine Einverständniserklärung, in welcher sie der Teilnahme am Interview, der Nutzung der personenbezogenen Daten, sowie der Aufzeichnung, zustimmten.

Um eine ausreichend große Menge an Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen zu erhalten, wurden zehn teilstrukturierte Leitfaden-Interviews mit insgesamt elf Lehrlingen geführt. Die Interviews fanden im Zeitraum vom 30.03.2021 bis 29.04.2021 statt. Es wurde jeweils ein Zeitrahmen von 60 Minuten mit einem Puffer von 30 Minuten eingeplant, um den Redefluss der befragten Personen nicht zu stören und einen vorzeitigen Interviewabbruch zu vermeiden. Die tatsächliche Dauer der Interviews betrug zwischen 52 Minuten und 71 Minuten. Aufgrund der örtlichen Distanz und der zum Zeitpunkt der Interviews herrschenden COVID-19-Pandemie wurde davon Abstand genommen die Interviews persönlich durchzuführen. Demnach wurden acht Interviews via Microsoft Teams und zwei Interviews aufgrund von technischen Problemen telefonisch abgehalten. Damit die Interviews anschließend transkribiert werden konnten, erfolgte eine Tonaufzeichnung. Es konnte der Eindruck gewonnen werden, dass alle interviewten Lehrlinge mit den eingesetzten Technologien ausreichend vertraut waren. Zudem ist besonders positiv zu erwähnen, dass die Lehrlinge dem Thema sehr aufgeschlossen gegenüberstanden und stets eine offene, sowie angenehme Gesprächsatmosphäre herrschte.

Störungen während der Interviews bezogen sich im Wesentlichen auf kleinere technische Probleme, welche allerdings rasch behoben werden konnten und den Redefluss kaum störten. Bei einem Lehrling (L5) konnten seitens der interviewenden Person vereinzelt Unterbrechungen durch vorbeigehende Kolleg\_innen wahrgenommen werden.

Außerdem zu erwähnen ist, dass bei einem Interview zwei Lehrlinge (L9, L10) gemeinsam interviewt wurden, da dies von der Ausbildungsleitung so gewünscht war. Bei drei Interviews (L2, L3, L4) war – neben dem interviewten Lehrling – die jeweilige Ausbildungsleitung anwesend. Diese fungierte jedoch ausschließlich in der Rolle als Zuhörer\_in und verhielt sich während des gesamten Interviews im Hintergrund.

Zusammenfassend weist diese Masterarbeit Restriktionen dahingehend auf, dass aufgrund der Voraussetzung der Auszeichnung „Great Start! Zertifizierter Lehrbetrieb“ nur jene Unternehmen herangezogen werden, die bereits erfolgreich als Lehrbetriebe fungieren. Dies beschränkt sich ausschließlich auf Mittel- und Großunternehmen mit mindestens zehn Lehrlingen. Darüber hinaus setzt sich die Stichprobe, wie bereits unter 3.2. erläutert, gänzlich aus Lehrlingen vom ersten bis zum dritten Lehrjahr zusammen.

### **3.4 Transkription und Auswertung**

Im Anschluss an die geführten Interviews erfolgte eine Verschriftlichung des verbalen Materials, welche als Transkription bezeichnet wird. Diese wurde im Textver-

arbeitungsprogramm Microsoft Word durchgeführt. Zur Unterstützung des Transkriptionsvorgangs wurde das Transkriptionsprogramm „oTranscribe“ eingesetzt. Dieses bietet die Möglichkeit die Geschwindigkeit von digitalen Aufnahmen zu reduzieren und nützliche Funktionen, wie Vor- und Zurückspulen, Setzen von Zeitmarken oder Pausieren (<https://otranscribe.com/>, 24.11.2021). Zur besseren Nachvollziehbarkeit wurde jeweils auf der ersten Seite des Transkriptes die chronologische Nummer des Interviews, das Interviewdatum, sowie die Dauer des Interviews angeführt.

Zur Transkription können verschiedene Methoden eingesetzt werden, welche sich nach Mayring (2002, S. 89ff.) in drei Formen unterteilen lassen:

- wörtliche Transkription
- kommentierte Transkription
- inhaltsanalytische Transkription

Für die vorliegende Arbeit wurde die wörtliche Transkription verwendet und hierbei im Speziellen die Methode des Übertragens in normales Schriftdeutsch gewählt. Diese Form der Transkription ermöglicht es die Aufnahmen der Interviews so zu verschriftlichen, dass Dialekte, Grammatikfehler, Stil, sowie Satzbau angepasst werden können. Dabei steht der Inhalt des Gesprächs, sowie die Verständlichkeit dessen im Fokus (Mayring, 2002, S. 89ff.). Diese Vorgehensweise kommt der Vorgabe von Froschauer und Lueger (2003, S. 159) nach, dass einfache Transkriptionsregeln verwendet werden sollen, wenn manifeste Inhalte von Aussagen – im Speziellen Meinungen und Einschätzungen – im Fokus der Analyse stehen. Sprechpausen oder offene Sätze wurden durch drei Auslassungspunkte (...) markiert, sowie nonverbale Äußerungen der interviewten Personen, sofern sie eine Aussage verdeutlichten, in Klammern notiert (zum Beispiel „denkt nach“). Die interviewende Person wurde mit „I“ abgekürzt, der interviewte Lehrling mit „L“ sowie der Nummer des Interviews (von „L1“ bis „L11“). Zur leichteren Auffindbarkeit von Textstellen im Zuge der weiteren Bearbeitung wurde eine fortlaufende Zeilennummerierung je Interview durchgeführt. Im Zuge des Transkriptionsvorgangs erfolgte eine Anonymisierung, um keine Rückschlüsse auf den Lehrling selbst, seinen Ausbildungsbetrieb oder andere Unternehmen und Personen ziehen zu können. Die vollständige Transkription war die Basis für das Auswertungsverfahren, welches nun in weiterer Folge näher beschrieben wird.

Zur Auswertung wurde die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) herangezogen, welche sich für die Analyse umfangreichen Textmaterials eignet. Dieses Auswertungsverfahren basiert darauf, dass bestimmte Aspekte und Inhalte aus dem gesammelten Textmaterial der Interviews gefiltert werden, welche differenzierte Sichtweisen

und Meinungen der befragten Personen wiedergeben. Durch die strukturierte und systematische Vorgehensweise nach einem zuvor definierten Ablauf ist zudem eine gewisse Nachvollziehbarkeit gegeben. Die Themenanalyse wurde in vorliegender Arbeit als Kombination zweier Verfahren eingesetzt, dem Textreduktionsverfahren und dem Codierverfahren (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.).

Im Rahmen des Textreduktionsverfahrens soll ein Überblick über die umfassenden Themen aus den Interviews, den differenzierten Schilderungen und etwaigen Zusammenhängen geschaffen werden. In einem ersten Schritt erfolgt dabei eine Sichtung des gesamten Textmaterials und eine erste Identifizierung relevanter Themen. Sobald ein Thema gefunden wird, werden anschließend weitere Textstellen gesucht, sowie markiert, die diesem Thema zugeordnet werden können. Somit erfolgt eine erste inhaltliche Abgrenzung. Aus dem nun reduzierten Textmaterial werden die wichtigsten Aspekte hervorgehoben, unter Berücksichtigung in welchem Zusammenhang ein Thema von den befragten Personen genannt wird. Anschließend erfolgt eine Analyse von Gemeinsamkeiten und Differenzen aus den Aussagen aller Befragten (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.).

Im Fokus des Codierverfahrens steht die Untersuchung begrifflicher Strukturen von Themen, sowie deren Zusammenhängen, und die Bildung relevanter Kategorien. In der Durchführung bedeutet dies, dass dabei Themenkategorien anhand der Codierung von Textpassagen der zentralen Aussagen gebildet werden. In weiterer Folge wird eine Ableitung von Subkategorien vorgenommen und diese mit den Themenkategorien verknüpft. In einem nächsten Schritt erfolgt die Interpretation des Kategoriensystems, sowie der einzelnen Textstellen. Ziel dabei ist die Entwicklung einer theoretischen Konzeption des Textes in Bezug auf die Forschungsfragen. Im Zuge einer vergleichenden Analyse werden nun verschiedene Texte zur Theoriebildung verglichen. Eine Möglichkeit ist es dabei einen Vergleich hinsichtlich ihrer Ähnlichkeiten oder Differenzen durchzuführen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.).

Nachfolgende Tabelle 5 stellt die definierten Haupt- und Subkategorien der vorliegenden Arbeit dar. Die Darstellung der Ergebnisse im folgenden Kapitel 4 orientiert sich hinsichtlich der Anordnung an dieser Kategorisierung.

Tabelle 5: Übersicht Kategorisierung

Hauptkategorie	Subkategorie
<b>Lehrstellensuche</b>	Informationskanäle Versprechen der Lehrbetriebe Kennenlernen Lehrbetriebe
<b>Kriterien Lehrbetriebswahl</b>	Weiterbildungsmöglichkeiten Unternehmensmerkmale Arbeitsvertragsbedingungen Arbeitsplatzsicherheit und Übernahme sonstige Kriterien
<b>Aufnahmeverfahren</b>	Instrumente Personalauswahl candidate experience
<b>Onboarding</b>	Willkommensveranstaltung/-exkursion erste Wissensvermittlung und Mitarbeit Kennenlernen Ausbilder_innen und Team erste Eindrücke und Empfinden
<b>Mitarbeiter_innenbindung</b>	Zusatzleistungen nachhaltiger Aufbau von Fachkräften Unternehmenskultur
<b>Lehrbetriebsimage</b>	Kommunikationsinstrumente Alleinstellungsmerkmale

Quelle: eigene Darstellung

Um die ausgewerteten Textstellen übersichtlich darzustellen, sowie eine leichtere Weiterbearbeitung zu ermöglichen, erfolgte eine Aufbereitung in einer Microsoft Excel-Tabelle. Dabei wurden die Textstellen mit der Hauptkategorie, sowie der Subkategorie versehen und zur besseren Nachvollziehbarkeit mit der jeweiligen Interview- und Zeilennummer angeführt. Abbildung 8 zeigt beispielhaft die Kodierung eine Textstelle, welche der Hauptkategorie „Lehrbetriebsimage“ und in weiterer Folge der Subkategorie „Alleinstellungsmerkmale“ zugeordnet wurde.

Abbildung 8: Beispielkodierung

Interview	Zeile	Textpassage	Hauptkategorie	Subkategorie
2	403-404	Die Lehrausbilder sind freundlicher wie in anderen Unternehmen. Ich finde die Ausbildung ist generell besser wie in anderen Firmen.	Lehrbetriebsimage	Alleinstellungsmerkmale

Quelle: eigene Darstellung

### 3.5 Maßnahmen zur Sicherung der Qualität

Zur Sicherung der Qualität dieser Masterarbeit wurde im Rahmen der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der gesamte Forschungsprozess dokumentiert. Dies beinhaltet unter anderem die detaillierte Dokumentation der verwendeten Erhebungsmethode, sowie der Durchführung der Erhebung. Zudem erfolgte eine Beschreibung der Entwicklung des verwendeten Interviewleitfadens, sowie die Darlegung des gesamten Leitfadens. Alle Informationen, die über den Kontext der Interviews Aufschluss geben, wurden dokumentiert. Die verwendeten Transkriptionsregeln, sowie die Auswertungsmethode wurden ebenfalls festgehalten (Flick et al., 2015, S. 324f.). Eine weitere Maßnahme zur Sicherung der Qualität ist nach Mayring (2002, S. 144ff.) die Regelgeleitetheit. Diese wurde dadurch gewährleistet, dass ein systematisches Vorgehen gewählt wurde und entsprechende Verfahrensregeln eingehalten wurden. Die Nähe zum Gegenstand wird dahingehend erreicht, dass im Berufsleben der Studienteilnehmer\_innen geforscht wurde und ein gegenseitiges offenes Verhältnis angestrebt wurde. Zudem wurde das Vorhaben des Interviews offengelegt und es fand keine Täuschung der befragten Personen statt (Mayring, 2002, S. 144ff.).

## 4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel folgt die Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews, welche sich an der in Kapitel 3.4 angeführten Kategorienbildung im Zuge der Auswertung orientiert. Als empirischer Beleg, sowie zur Verdeutlichung der Ergebnisse dienen direkte Zitate der Befragten, welche in kursiver Schrift mit der Interviewnummer des jeweiligen Lehrlings, sowie der Zeilennummerierung angeführt werden. Den Abschluss einer jeden Hauptkategorie stellt ein kurzes Zwischenresümee dar.

### 4.1 Lehrstellensuche

Die folgende Kategorie der Lehrstellensuche gliedert sich in drei Unterkategorien. Diese thematisieren die Meinungen und Erfahrungen der Befragten hinsichtlich der herange-

zogenen Informationskanäle, der Versprechen der Lehrbetriebe in Stellenausschreibungen, sowie des Kennenlernens potenzieller Lehrbetriebe.

### **Informationskanäle**

Die Antworten auf die Frage, welche Informationskanäle die Befragten zur Lehrstellensuche heranzogen, waren gemischt, wobei eine Tendenz in Richtung Internet zu erkennen ist. Außerdem konnten durchwegs alle Lehrlinge von mindestens zwei verschiedenen Kanälen berichten, welche sie nutzten. Ein einziger Lehrling (L2) merkte an, dass er Printmedien zur Suche heranzog, wodurch er schlussendlich seinen Lehrbetrieb fand.

Hinsichtlich der Verwendung des Internets berichteten die meisten Lehrlinge im Konkreten, dass sie Karriereseiten, wie „karriere.at“, und Websites der Unternehmen verwendeten.

*„Ja genau, da habe ich eigentlich nur das Internet verwendet. Da habe ich halt bisschen herumgeschaut, was da so auf denen ihrer Homepage steht und was man halt bei Google so findet.“ (L2, Z 83-85)*

*„Eben durch die karriere.at, da habe ich mir eben angeschaut was in der Nähe von meinem Wohnort so für Stellen ausgeschrieben werden.“ (L6, Z 186-187)*

*„Ich habe einfach geschaut, was es so für Lehrberufe überhaupt gibt in Wien und auch auf den Karriereseiten ... Und ich weiß gar nicht mehr genau, aber irgendwie bin ich dann zu [Arbeitgeber] gekommen. Ich habe dann wahrscheinlich irgendwie Werbung oder so bekommen.“ (L7, Z 60-63)*

Ein Lehrling (L5) betonte, dass er sich bei der Internetrecherche auf jene Unternehmen fokussierte, die er bereits im Rahmen von Schnuppertagen kennenlernen konnte. Ein anderer Lehrling (L6) informierte sich mittels Inserate des Arbeitsmarktservices über freie Lehrstellen.

Der überwiegende Teil der Lehrlinge besuchte darüber hinaus eine oder mehrere (Lehrlings-)Messen, um sich über Lehrbetriebe zu informieren. L4 fand ihren jetzigen Lehrbetrieb durch „Zufall“ auf einer Messe. Es wurde die Möglichkeit zur Sprache gebracht, auf Messen in Kontakt mit Lehrlingen des Unternehmens zu treten und diesen Fragen zu stellen.

*„Und dann waren wir in Graz war das glaub ich. Da hat es so eine Messe gegeben für Lehrlinge. Und dort war ich auch, das hat auch ur Spaß gemacht. Da hat man halt verschiedene Firmen anschauen können.“ (L3, Z 81-83)*

*„(...) also ich war dann eben auf der BIM auch, die Berufsmesse in Salzburg, und da bin ich dann eben auch zu [Arbeitgeber] gekommen. Und das war dann schon so ein kleiner Glücksmoment, dass ich endlich was gefunden hatte, was richtig sein könnte.“ (L4, Z 119-122)*

Einen weiteren hohen Stellenwert nahm die Schule bei der Informationsgewinnung hinsichtlich Lehrstellen und Lehrberufen ein. Auf der Schulhomepage von L6 waren Links zu verschiedenen Karriereportalen und Unternehmen, welche ihren Sitz in örtlicher Nähe der Schule hatten, aufgelistet. Von einem Lehrling (L5) wurde erwähnt, dass ihm ein Jugendcoach beiseite stand, welcher bei der Lehrstellensuche unterstützte. Der Lehrbetrieb von L9 wurde ihr durch eine Lehrerin in der Schule empfohlen. Ein Lehrling (L4) berichtete jedoch, dass die schulische Unterstützung für sie nicht nützlich war.

*„Ja, also es gab bei uns an der Schule oft so Berufsinformationstage, wo einige Firmen gekommen sind und sich vorgestellt haben. Da war meistens nie so was für mich dabei, weil in meiner Umgebung hier einfach nicht wirklich die richtigen Firmen für mich sind.“ (L4, Z 81-83)*

Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass ein Lehrling (L8) erst durch die Schule auf die Möglichkeit einer Lehre nach Abschluss seiner Matura aufmerksam wurde.

*„Nicht wirklich, nur einmal hatten wir so eine Infoveranstaltung zur Lehre nach der Matura. Und dadurch bin ich eigentlich erst auf die Idee gekommen quasi die Lehre zu machen, weil davor wusste ich eigentlich gar nicht, dass das überhaupt möglich ist.“ (L8, Z 96-98)*

Hervorzuheben ist, dass keiner der befragten Lehrlinge Social Media bei der Lehrstellensuche verwendete. Lediglich ein Lehrling (L8) erwähnte beiläufig, dass er sich von jenen Lehrbetrieben, die er bei der Internetrecherche fand, Youtube-Videos angesehen hatte.

Auf die Frage, ob die Lehrlinge vom Familien- oder Freundeskreis bei der Suche nach einer Lehrstelle unterstützt wurden, konnten mehr als die Hälfte der Befragten von diesbezüglichen Erfahrungen erzählen. Bei einigen Lehrlingen handelte es sich dabei um Personen, die bereits in ihrem jetzigen Lehrbetrieb tätig waren. L1 erwähnte, dass ein Verwandter im Unternehmen arbeitete. Ähnlich war es bei einem anderen Lehrling (L2), welcher anmerkte, „da schon ein paar Leute gekannt“ zu haben.

Es wurde betont, dass den Personen, welche bereits im Unternehmen tätig sind, vorab schon Fragen zum Lehrbetrieb gestellt werden konnten. Außerdem konnte der Lehrbetrieb im Rahmen einer Führung kennengelernt werden.

*„Und zwar ist es eigentlich eh so gewesen, dass ich durch eine Verwandtschaft da eigentlich reingekommen bin (...) der hat mir eine Führung gegeben und hat mir alles mal gezeigt und da hat mir das gleich voll getaugt.“ (L1, Z 85-88)*



Andere Lehrlinge hingegen berichteten, dass ein Einfluss beziehungsweise eine Unterstützung bei der Suche unabhängig von einem Arbeitsverhältnis der empfehlenden Person in dem Unternehmen stattgefunden hat. Bei einem Lehrling (L5) erfolgte die Empfehlung seitens des Vaters, da ihm eine Lehrstelle wichtig war, „wo man auch Zukunft hat, also ein sicherer Arbeitsplatz“.

*„Auf die [Arbeitgeber] ist eigentlich meine Mutter gekommen. Weil die hat sie auf der Straße gesehen und sie hat gesagt, kannst mal schauen, vielleicht hat die [Arbeitgeber] ja auch was. Vielleicht nehmen die auch Lehrlinge.“ (L3, Z 94-96)*

*„Zum Beispiel meine Mama, die ist Zahnarztassistentin und die kennt relativ viele Leute und die hat halt dann doch irgendwie mehrere Stellen rausgefunden, was in der Nähe so sind. Und wie viele Leute da halt begeistert sind von den Stellen, genau.“ (L6, Z 133-136)*

*„Ich muss sagen es ist ziemlich peinlich eigentlich, aber meine Mutter hat für mich gesucht. Weil ich war ziemlich ziemlich faul und ich wollte nach der Matura ein Jahr Pause machen.“ (L11, Z 121-122)*

Eine Befragte (L11) erzählte von einer negativen Erfahrung im Zusammenhang mit der Empfehlung eines Unternehmens durch ihre Freundin. Infolge einer Online-Recherche des Unternehmens durch die Befragte und der angeführten negativen Bewertungen sah sie von einer Bewerbung in diesem Lehrbetrieb ab.

*„Ich habe von einer Freundin eine Empfehlung bekommen ... und ich habe mir die Website ganz kurz angeschaut. Und auf Google hatten die nur 2 Sterne und da stand die Rezension, dass es mega unfreundlich ist, dass das Team nicht gut ist und dann habe ich auch schon die Lust verloren. Also wirklich, da dachte ich mir nein, da will ich nicht hin, wenn schon extrem viele Leute sagen, dass da einfach unfreundliche Leute drinnen sind (...) Und habe mich auch nicht beworben.“ (L11, Z 340-346)*

Drei Lehrlinge (L4, L7, L8) strichen hervor, dass sie keine Empfehlungen von Familie oder Freunden bei der Lehrstellensuche erhielten. Ein Lehrling (L8), welcher bereits eine Matura abgeschlossen hatte, merkte in diesem Zusammenhang an, dass seine Familie anfangs sogar gegen den Beginn einer Lehre war.

*„Ja, also meine Freunde waren zu dem Zeitpunkt selbst noch alle Schüler und haben selber sich bisschen nach Berufen umgeschaut. Da waren die Interessen auch ganz anders wie bei mir. Deswegen konnten die mir da nicht so weiterhelfen.“ (L4, Z 100-102)*

*„Meine Familie war eh auch bisschen dagegen, muss ich sagen, gegen die Lehre. Weil es eben auch der untypische Weg ist. Aber ja, am Ende waren dann eh alle damit einverstanden.“ (L8, Z 120-122)*

Interessanterweise zogen drei Lehrlinge (L6, L7, L8) Arbeitgeber\_innenbewertungsportale bei der Suche nach einer Lehrstelle heran, um durch die Bewertungen von

(ehemaligen) Beschäftigten einen Eindruck über die Lehrbetriebe zu erhalten. In diesem Zusammenhang wurde von zwei Befragten (L6, L7) die Bewertungsplattform „Kununu“ genannt.

*„Ja genau, also zum Beispiel Kununu. Da habe ich relativ viel geschaut, wie da die Bewertungen so sind, genau.“ (L6, Z 75-76)*

*„Ja genau. Die Seite finde ich cool, das ist super, dass man da über Unternehmen nachlesen kann, was Mitarbeiter so sagen. Das gibt auf jeden Fall ein recht realistisches Bild ab.“ (L7, Z 129-131)*

### **Versprechen der Lehrbetriebe**

Die Versprechen der Lehrbetriebe, welche im Zuge der Stellenausschreibungen angeführt wurden, waren laut den Befragten vielfältig. Am häufigsten wurden Prämien und Benefits von den Lehrlingen genannt. Prämien wurden für gute Zeugnisse oder Abschlüsse bei der Lehrabschlussprüfung angeworben. Zwei Lehrlinge (L3, L6) berichteten vom Angebot zur Bezahlung des Führerscheins seitens des Lehrbetriebs.

*„Es ist überall gestanden, dass man Ausflüge zum Beispiel macht oder halt Sport, Lehrlings-sport und ja, dass man halt die Prämien beim guten Zeugnis oder guten Erfolgen, sehr guten Erfolgen kriegt. Das ist auf jeden Fall gestanden.“ (L5, Z 287-290)*

Zwei Lehrlinge (L2, L3) erinnerten sich, dass in der Stellenausschreibung mit der Möglichkeit zur Lehre mit Matura geworben wurde. Drei Lehrlinge (L3, L6, L7) erzählten, dass sie die Angabe der Lehrlingsentschädigung gelesen hatten.

*„Ja, ich glaube gute Bezahlung. Ich glaube es stand auch wie viel man verdient. Das fand ich gut.“ (L7, Z 460-461)*

Auch das Thema der Lehrabschlussprüfung wurde bei den Lehrbetrieben im Zuge der Stellenausschreibung angeführt. L5, L7 und L8 erwähnten dabei die Vorbereitung auf die Lehrabschlussprüfung.

*„Im Grunde haben sie eh wie die meisten mit einer guten Ausbildungsqualität geworben, Unterstützung bei der LAP, Prämien bei gutem Zeugnis, solche Sachen.“ (L8, Z 234-235)*

L3 betonte, dass sein Lehrbetrieb mit den „gängigsten Sachen, die eh fast alle großen Firmen haben“ geworben hatte. Er bezog seine Aussagen auf die Möglichkeit der Lehre mit Matura, Boni, sowie der Übernahme der Kosten des Führerscheins. Ein weiterer Lehrling (L8) konnte kaum Unterschiede bei den Stellenausschreibungen verschiedener Lehrbetriebe wahrnehmen. Er empfand diese als „schon sehr ähnlich“ beziehungsweise bezeichnete die angeführten Aspekte als „Standardsachen“. Einzig das Thema der Fortbildungen war in der Stellenausschreibung seines Lehrbetriebes präsenter.

Ein befragter Lehrling (L5) merkte an, dass der Lehrbetrieb damit warb, dass man „ein Teil davon ist“ und der Lehrbetrieb „deine Zukunft“ ist. Auch das Thema der Fixanstellung nach der Lehre, sowie die Vielfältigkeit der Tätigkeiten wurde in der Stellenausschreibung seines Lehrbetriebes erwähnt.

Interessant war, dass nur ein Lehrling (L6) wahrgenommen hatte, dass der Lehrbetrieb mit seiner Auszeichnung geworben hatte.

Ein Lehrling (L3) berichtete von einer negativen Erfahrung hinsichtlich der Versprechen eines potenziellen Lehrbetriebes, weshalb er diesen auch ablehnte.

*„Die haben mir da dies und das versprochen. Da hat nämlich ein Freund von mir gearbeitet auch und der hat gesagt, das ist aber nicht so. Und das habe ich dann auch abgesagt.“ (L3, Z 201-203)*

### **Kennenlernen Lehrbetriebe**

Bemerkenswert war, dass bis auf einen Lehrling alle Befragten bei mindestens einem Unternehmen vor Beginn ihrer Lehre geschnuppert haben beziehungsweise ein Praktikum absolviert hatten. Manche Lehrlinge erzählten davon, dass sie in ihren jetzigen Lehrbetrieb reinschnuppern konnten, andere Lehrlinge wiederum berichteten von Erfahrungen in anderen Unternehmen. Aus den Erzählungen der Lehrlinge ist erkennbar, dass für den Großteil diese Schnuppertage ein wichtiges Kriterium bei der Wahl ihres künftigen Lehrbetriebes war.

Ein Lehrling (L2) betonte, dass er sich „das so nicht hätte vorstellen können“, wenn er sich für eine Firma ohne vorheriges Schnuppern entscheiden müsste, denn so weiß er „viel eher, was ihn da erwartet und kriegt mal einen Eindruck von allem“.

Ein Lehrling (L1) berichtete vom Kennenlernen seines jetzigen Lehrbetriebes durch die Teilnahme an einer Führung, sowie eines dreimonatigen Praktikums. Letzteres war „das Ausschlaggebende“ für die Zusage einer Lehrstelle, da „es ihm voll getaugt hatte“. L2 erzählte von einer ähnlichen Erfahrung. Auch er konnte durch eine Unternehmensbesichtigung, sowie des Schnupperns einen positiven Eindruck vom Lehrbetrieb beziehungsweise dem Lehrberuf erhalten.

*„Das hat mir richtig Spaß gemacht und so. Nachher dann waren wir mit dem Poly nochmal die Firma besuchen. Das hat mir auch richtig Spaß gemacht, ja. Und die beim Schnuppern, der Lehrausbilder, der vorher war, der hat mir das so interessant erklärt und beigebracht und so (...) Die Leute waren echt super drauf da. Also da hat es nix gegeben, hat mir richtig Spaß gemacht. Die haben mir den Beruf einfach näher gebracht, dass mich das richtig interessiert.“ (L2, Z 54-62)*

Es konnten dadurch erste Einblicke in das Unternehmen und die Arbeitsabläufe erlangt werden. Einige Lehrlinge berichteten in diesem Zusammenhang davon, dass manche Unternehmen, welche sie bereits kennengelernt hatten, keine Lehrlinge ausbilden.

*„Und dort habe ich auch eine Schnupperwoche gehabt. Und da habe ich einfach gleich gemerkt, dass mir das Spaß macht, auch das Arbeiten, wie es im Berufsleben halt ist, das war super. (...). Man hat alles gesehen beim Schnuppern, wie das alles abläuft, weil man auch beim Schnuppern viel verschiedenes gesehen hat. Und ja, wie gesagt, mit den Kollegen und so hat auch alles gut gepasst. Von dem her war es recht gut.“ (L10, Z 58-60; Z 189-191)*

*„Einfach weil die Kollegen beim Schnuppern schon echt nett waren und man sich gut verstanden hat. Und es hat einfach gleich gepasst, es war einfach alles super.“ (L9, Z 186-187)*

L4 schnupperte in verschiedensten Branchen beziehungsweise Berufen, wodurch sie wusste, welche für sie in weiterer Folge für ein Lehrverhältnis in Frage kommen.

So wie L4 konnte auch ein weiterer Lehrling (L5) Einblicke in verschiedenste Unternehmen erlangen und von seinen Wahrnehmungen beziehungsweise Unterschieden berichten. Er verglich seine Einblicke in die Lehrbetriebe miteinander und konnte negative Aspekte insbesondere hinsichtlich der Unternehmensgröße, der Vielfältigkeit der Tätigkeiten im Unternehmen, sowie der Ausbildungsqualität feststellen.

*„Aber es ist halt eher, wie soll man sagen. Also da ist es auf jeden Fall besser bei den [Arbeitgeber]. Es ist dort halt anders. Die haben eigentlich nur wenig Werkstatt, sondern nur noch dann Produktion einfach. (...) Also es ist halt alles eher einfacher gehalten und nicht so aufwändig, wie bei uns. Also da bei uns ist die Ausbildung sicher gründlicher und besser. Also das wäre jetzt mein Eindruck gewesen.“ (L5, Z 97-100; Z 115-117)*

## **Resümee Lehrstellensuche**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich Lehrlinge bei der Lehrstellensuche auf Online-Stellenportale, Unternehmenswebsites, Messen und Angebote von Schulen fokussieren. Social Media nimmt hingegen keinen Stellenwert ein. Darüber hinaus waren sich die Befragten einig, dass sehr viel Wert auf Unterstützungen beziehungsweise Empfehlungen aus dem Familien- oder Freundeskreis gelegt wird, um erste Eindrücke von Unternehmen zu erlangen. Zum großen Teil sprechen die Lehrlinge Benefits und Prämien an, welche die Lehrbetriebe im Zuge von Stellenausschreibungen versprechen. Seltener werden Weiterbildungsmöglichkeiten und die Vorbereitung auf die Lehrabschlussprüfung genannt. Darüber hinaus zeigte die Analyse, dass die Möglichkeit zum Schnuppern für die Befragten eine besonders hohe Bedeutung einnimmt und für viele schlussendlich ein entscheidendes Kriterium bei der Wahl eines Lehrbetriebes war. Zu

großen Teilen sprechen die Lehrlinge dabei die Möglichkeit von ersten realen Einblicken in das Unternehmen, sowie des Abwägens der Eignung des Lehrbetriebes/-berufes an.

## 4.2 Kriterien Lehrbetriebswahl

In dieser Kategorie ist es interessant zu betrachten, welche individuellen Kriterien die Befragten bei der Wahl eines Lehrbetriebs definierten. Diese werden folglich in den Unterkategorien Weiterbildungsmöglichkeiten, Unternehmensmerkmale, Arbeitsvertragsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit und Übernahme, sowie einer Kategorie mit sonstigen Faktoren dargestellt.

### Weiterbildungsmöglichkeiten

Die Möglichkeit zur Lehre mit Matura war für jene Befragte, die noch über keinen Maturaabschluss verfügten, kaum von Bedeutung. L5 betonte, dass eine Lehre mit Matura kein Kriterium bei der Wahl eines Lehrbetriebes für ihn war. Für einen Lehrling (L1) wäre es „kein Hauptgrund gewesen“ deshalb diesen Lehrbetrieb nicht zu wählen, jedoch meinte er, dass es „eigentlich schon sehr von Vorteil ist“, weil er mit der Matura „dann doch noch einiges machen kann“.

L4 berichtete, dass eine Weiterentwicklung auch nach der Lehre beziehungsweise die Umorientierung innerhalb des Unternehmens für sie besonders wichtig ist. Sie sieht die Lehre als Basis für ihre weitere berufliche Zukunft an.

*„Ich wollte jetzt nicht eine Lehre machen, wo ich diesen Beruf dann bis zum Ende meines Lebens ausführe, sondern einen Beruf, wo ich die Möglichkeiten habe, in verschiedene Richtungen nochmal zu gehen oder mich nochmal umzuorientieren. Und eben auch eine gute Basis, sag ich jetzt mal, eine gute Grundlage für mein späteres Berufsleben nach der Lehre zu schaffen.“ (L4, Z 142-146)*

Andere Befragte erzählten in diesem Zusammenhang ebenso von Möglichkeiten zur Weiterbildung im Unternehmen. L5 merkte die Wichtigkeit für ihn persönlich an, dass ihm sein Lehrbetrieb Zukunftsperspektiven aufzeigt. Für L6 waren unter anderem „gute Aufstiegschancen“ und „gute Weiterbildungsmöglichkeiten“ wichtig.

### Unternehmensmerkmale

Die Erreichbarkeit des Standortes ihres potenziellen Lehrbetriebes war ein wichtiges Thema bei den Befragten. L3 merkte an, dass er einen Lehrbetrieb aufgrund des langen Anfahrtsweges von eineinhalb Stunden und der schlechten öffentlichen Verbindung ablehnte. Eine Interviewpartnerin (L7) erwähnte, dass sie sich für einen Lehrbetrieb „eher nicht“ beworben hätte, wenn dieser weiter von ihrem Wohnort weg gewesen wäre.

L1 merkte an, dass er einen täglichen Anfahrtsweg von einer halben Stunde nicht in Kauf nehmen würde.

Auch andere Lehrlinge erwarteten von einem Lehrbetrieb, dass dieser für sie schnell mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar ist. Viele der Befragten hatten zum Zeitpunkt der Lehrstellensuche noch keinen Führerschein.

*„Zu dem Zeitpunkt, wo ich meine Lehre angefangen hatte, hatte ich noch keinen Führerschein, deswegen war das ziemlich wichtig für mich.“ (L4, Z 139-141)*

*„Genau, vorallem wo ich noch keinen Autoführerschein hatte, da war das schon anstrengender. Aber ja.“ (L10, Z 159-160)*

Eine Befragte (L6) berichtete zwar davon, dass für sie die Erreichbarkeit des Unternehmens wichtig ist, doch da sie „relativ abgelegen“ wohnt, für sie nicht viele Lehrbetriebe „mit einer guten Verbindung“ zur Auswahl standen. Für L2 war die Entfernung des Arbeitsplatzes „eigentlich relativ egal“, jedoch sollte er „nicht zu weit weg sein“.

L11 konzentrierte sich bei der Lehrstellensuche anfangs auf Unternehmen in ihrer Nähe. Jedoch gab es aus ihrer Sicht „da auch wirklich nichts gutes“ beziehungsweise „nur schlechte Bewertungen“. Schlussendlich nimmt sie für ihren jetzigen Lehrbetrieb einen langen Anfahrtsweg auf sich.

*„Ich muss ungefähr 50 Minuten hinfahren, aber das habe ich auf jeden Fall in Kauf genommen, weil wenn man unbedingt einen Job machen will, dann fährt man halt eben 50 Minuten hin. Und es ist schon anstrengend, also nach Hause dann zu fahren, weil man will dann unbedingt halt zuhause eben schon sein. Aber ich meine, ich stehe gerne auf und fahre gerne in die Arbeit, weil ich einfach das mag, was ich mache.“ (L11, Z 187-191)*

Aus den Erwähnungen der Lehrlinge ist erkennbar, dass für viele die Größe des Lehrbetriebes ein Kriterium bei der Lehrbetriebssuche war. Aufgrund des mehrmaligen Betonens der Größe des Unternehmens im Rahmen des Interviews, lässt sich darauf schließen, dass dieser Aspekt für L7 von besonders hoher Bedeutung ist. Auch L5 betonte, dass er den Fokus auf Großbetriebe gesetzt hatte, jedoch war ihm die Bekanntheit des Unternehmens weniger wichtig.

In diesem Zusammenhang wurde darüber hinaus die Anzahl der Lehrlinge, die ein Lehrbetrieb ausbildet, als wichtiger Faktor genannt. Auf die Frage, weshalb die Befragten größere Unternehmen bevorzugten, wurden Vorteile hinsichtlich der Kommunikation, die Arbeitsplatzsicherheit, sowie die Qualität der Lehrausbildung beschrieben.

*„Ja, mir war es schon lieber, dass es ein größeres Unternehmen ist. Weil ich habe mir einfach gedacht, dass größere Unternehmen ein bisschen mehr Sicherheit bieten, als kleine oder selbstständige.“ (L8, Z 130-132)*

*„Ich war im ersten Lehrjahr in einem Reisebüro und das war ein Kleinunternehmen. Wir waren zu dritt. Und ich habe gemerkt, das ist halt gar nicht meines. Ich wollte in ein großes dann, wo mehrere Mitarbeiter sind, wo man mehr Kontakte hat. (...) Einfach die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern oder Kollegen ist einfach viel größer, wie in einem Kleinunternehmen.“ (L6, Z 61-63; Z 70-71)*

*„Ich weiß nicht, irgendwie finde ich, dass die Lehrlingsausbildung in einem großen Betrieb vielleicht bisschen besser ist. Weil sie da auch viel mehr mit Lehrlingen zu tun haben.“ (L7, Z 115-116)*

*„Ja einfach einmal ... Also, wenn man jetzt zum Beispiel Corona hernimmt. Ich kenne aus dem Umfeld ein paar, die wurden halt gekündigt, auch Lehrlinge. (...) Und das ist halt bei so großen Betrieben einmal nicht, also eher wenig, selten. Weil sie einfach ja viel größer und viel umfangreicher aufgebaut sind, die Unternehmen.“ (L5, Z 145-149)*

Für L3 und L11 hingegen war der Aspekt des Großbetriebes bei der Lehrbetriebswahl weniger wichtig.

*„Also es war mir jetzt nicht wichtig, dass es ein großes Unternehmen ist. Ich wäre auch in eine kleine Werbeagentur gegangen, wenn sie mich irgendwie angenommen hätten oder was auch immer. Hauptsache ich hätte einen Platz irgendwo. Das war für mich wichtig und natürlich freut man sich, dass man jetzt in so einem großen Unternehmen halt eben drinnen ist. Aber das war für mich jetzt nicht so ein Kriterium oder so.“ (L11, Z 235-239)*

Bis auf zwei Lehrlinge kannten alle Befragten ihre Unternehmen bereits vor Beginn der Lehre. Ein Lehrling (L3) berichtete von einem persönlichen Bezug zu seinem jetzigen Lehrbetrieb und dass er ihn „schon als kleines Kind“ gekannt hatte. Einige Befragte wussten jedoch nicht, dass die Unternehmen Lehrlinge ausbilden beziehungsweise den gewünschten Lehrberuf anbieten. Auch die Vielfältigkeit des Unternehmens wurde auf den ersten Blick oftmals nicht erkannt.

Dennoch schätzten durchgängig alle der befragten Lehrlinge die Bekanntheit ihrer Lehrbetriebe als hoch ein. Folgende Aussagen bestärkten diese Meinungen:

*„Ich glaub die Firma kennt man schon, vielleicht hat man sie mal irgendwo gehört oder das Logo mal gesehen.“ (L2, Z 124-126)*

*„Also bei [Arbeitgeber], die kennen halt einfach alle. Da muss ich nicht ständig erklären, was das für eine Firma ist und wo ich da arbeite. Die sind schon bekannt.“ (L7, Z 136-137)*

*„Ich bin mir schon ziemlich sicher, dass es unter den Top 5 der größten Unternehmen Österreichs ist. Also wenn man [Arbeitgeber] sagt, kann sich jeder was darunter vorstellen, glaube ich, hoffe ich. Und wenn nicht, dann wenn man [Unternehmen 1] sagt, weiß man auch schon Bescheid.“ (L11, Z 284-287)*

Obwohl die Bekanntheit seines Lehrbetriebes sehr geschätzt wird, merkte ein Lehrling (L3) an, dass auch ein kleiner Familienbetrieb Vorteile mit sich bringt.

*„Ich glaube kleine Automechaniker sind sogar vielleicht gescheiter, weil es halt so eher ein Familienbetrieb ist, glaube ich. Von dem her ist es glaub ich was komplett anderes als da. In einer großen Firma bist halt einer von 1500 Arbeitern“ (L3, Z 178-180)*

Eine einzige Befragte (L6) war vor ihrem jetzigen Lehrbetrieb bereits bei einem anderen Unternehmen als Lehrling angestellt. Das Lehrverhältnis wurde allerdings aufgrund der COVID-19-Pandemie und des Schließens des Betriebes aufgelöst. Bei der Suche nach einer neuen Lehrstelle fokussierte sie sich aufgrund ihrer negativen Erfahrungen auf Großunternehmen in der Lebensmittelbranche und begründete dies folgendermaßen:

*„(...) dann habe ich mir gedacht, was könnte ich jetzt machen, was wird immer gebraucht, auch in solchen Situationen, wie jetzt eben der Virus. Und dann bin ich halt auf die Lebensmittelbranche gekommen.“ (L6, Z 83-85)*

### **Arbeitsvertragsbedingungen**

Das Lehrlingseinkommen wurde vom Großteil der Befragten thematisiert, wobei diese sich im Rahmen der Lehrbetriebssuche häufig über die Höhe informierten. L3 merkte an, dass er das Einkommen bei verschiedenen Lehrbetrieben verglich, wobei er erhebliche Differenzen zwischen großen und kleinen Unternehmen feststellen konnte.

Eine andere Befragte (L4) fokussierte sich anfangs auf Werbeagenturen, bei welchen sie „schon mal von bisschen weniger Gehalt“ ausging. Aufgrund der geringen Erwartungen war sie umso erfreuter darüber, dass das Gehalt bei ihrem jetzigen Lehrbetrieb in einer anderen Branche „super passt“. Für L8 war eine „faire Bezahlung“ wichtig.

L5 und L7 erzählten, dass das Einkommen für sie kein entscheidendes Kriterium war.

*„Eher nicht, also ich habe immer nur geschaut halt, wo es mich am meisten interessiert, also wo es mir am meisten Spaß macht und wo es halt am besten passt. Das Geld war auf jeden Fall zweitrangig.“ (L5, Z 211-213)*

L6 musste sich zwischen zwei Lehrbetrieben entscheiden, wobei ihre Wahl aufgrund des Gehalts, sowie der angebotenen Prämien auf ihren jetzigen Lehrbetrieb fiel.

Zwei Befragten (L9, L11) stellten sich bereits vorab darauf ein, dass das Lehrlingseinkommen nicht besonders hoch ausfällt.

*„Und klar als Lehrling verdient man jetzt nicht die Welt, also war es jetzt nicht das wichtigste, weil wir ja beide noch daheim wohnen. Also sind wir nicht angewiesen auf das.“ (L9, Z 145-147)*



*„... und wenn ich da jetzt zum Beispiel 50 Euro mehr verdiene oder da weniger, diese 50 Euro machen es mir jetzt nicht aus (...) und ich wusste ja von Anfang an, dass es nicht so viel ist. Ich arbeite auch nebenbei, also neben meiner Lehre arbeite ich auch. Ich bin auch selbstständig sozusagen ein bisschen. Und ja, ich verdiene halt eben damit mehr Geld als in meinem Lehrberuf.“ (L11, Z 322-327)*

Zur Frage, inwieweit Arbeitszeiten ein wichtiges Kriterium darstellten, erwähnte L2, dass ihm ein freies Wochenende wichtig war. L10 sieht einen Vorteil an geregelten Arbeitszeiten.

*„Natürlich macht es nicht immer Spaß auch am Samstag zu arbeiten, wenn andere vielleicht frei haben. Aber man gewöhnt sich dran. Und ich weiß halt immer, dass ich auf jeden Fall Sonntag und an Feiertagen frei habe.“ (L10, Z 168-171)*

Einige Befragte erwähnten in diesem Zusammenhang allerdings, dass die Arbeitszeiten bei den verschiedenen Lehrbetrieben ohnehin nahezu ähnlich waren.

Ein Interviewpartnerin (L9), welche schlussendlich eine Lehrstelle im Einzelhandel annahm, stellte einen Vergleich zur Gastronomie. Demnach merkte sie an, dass sie die Arbeitszeiten im Einzelhandel als „besser“, sowie „geregelter“ empfindet.

*„Man muss natürlich auch am Samstag arbeiten. Aber ich finde es wichtig, dass ich meine geregelten Arbeitszeiten habe und dass die immer gleich sind.“ (L9, Z 165-167)*

Zwei andere Interviewpartner\_innen (L4, L7) berichteten, dass sie vorab nicht wussten, dass Gleitzeit in ihrem Lehrbetrieb angeboten wird. So wurden in der Stellenausschreibung bei L4 nur „geregelte Arbeitszeiten“ angeführt, bei L7 wurde die Arbeitszeit gar nicht thematisiert. Ein anderer Interviewpartner (L8) wiederum berichtete, dass Gleitzeit für ihn grundsätzlich weniger wichtig war, dennoch sieht er diese als „Bonuspunkt“.

## **Arbeitsplatzsicherheit und Übernahme**

Die befragten Lehrlinge erwarteten zum Großteil, dass sie zum einen während der Lehre einen sicheren Arbeitsplatz haben und zum anderen nach der Lehre im Unternehmen behalten werden können. Ein Lehrling (L3) betonte, dass er bei der Lehrstellensuche bewusst darauf achtete, bei welchen Unternehmen er Chancen auf eine spätere Übernahme hatte und bei welchen nicht. Für L2 wäre die Möglichkeit keiner fixen Anstellung nach der Lehrzeit sogar ein Kriterium gewesen, einen anderen Lehrbetrieb zu suchen.

*„Na wenn das nicht von Anfang an klar gewesen wäre, hätte ich mir wahrscheinlich eine bessere Lehrstelle gesucht. Das macht schon viel aus (lacht).“ (L2, Z 351-352)*

Auch für L5 und L8 war es wichtig, dass sie nach der Lehre in ihren Lehrbetrieben behalten werden. Ein anderer Lehrling (L4) beschrieb, dass eine Übernahme nach der

Lehrzeit für ihn „nicht das wichtigste“ war, er dennoch diese Arbeitsplatzsicherheit als positiv ansieht.

L8 hätte eine Lehre bei mehreren Lehrbetrieben beginnen können, entschied sich für einen Lehrbetrieb allerdings aufgrund dessen, dass er „ein sehr sicheres Unternehmen“ ist.

*„Also mir war auf jeden Fall wichtig, dass ich einen sicheren Job habe. Jetzt nicht so in Hinblick auf die Pandemie, weil das war ja damals noch gar kein Thema eigentlich. Sondern danach, einfach dass es zumindest sehr wahrscheinlich ist, dass ich gleich übernommen werde. Das war eigentlich so das wichtigste.“ (L8, Z 159-162)*

*„Es war auf jeden Fall nicht das wichtigste, aber es war mir schon wichtig, dass man da so eine gewisse Sicherheit hat, weil man weiß ja auch nicht nach der Lehre, findet man dann sofort eine andere Stelle. Und auf jeden Fall war das dann schon wichtig zu wissen, dass man die Sicherheit hat.“ (L4, Z 431-434)*

Ein Lehrling (L3) merkte an, dass er sich schlussendlich für seinen jetzigen Lehrbetrieb aufgrund der Empfehlung seiner Eltern im Hinblick auf die Arbeitsplatzsicherheit entschieden hatte.

*„Ja, eigentlich weil es mir die Eltern halt empfohlen haben, dass ich dort hingehen soll, weil es ein sicherer Job eigentlich ist, wenn du dann überhaupt aufgenommen wirst. Da kann man nicht einfach so rausfliegen. Und die werden ja auch nie, sage ich mal, bankrott gehen oder so. Das können die ja auch nicht.“ (L3, Z 191-194)*

Einige Lehrlinge berichteten, dass eine mögliche Übernahme nach der Lehre von den Lehrbetrieben bereits vor Beginn des Lehrverhältnisses thematisiert wurde. Meist fand dies im Rahmen des Aufnahmeprozesses statt. L2 berichtete, dass er beim Schnuppern von der fixen Übernahme aller Lehrlinge erfahren hatte.

*„Ja, beim Lehrlingstag haben sie gesagt, dass 80 Prozent glaube ich zirka übernommen werden.“ (L8, Z 166-167)*

*„Nein einfach nur gesagt die Chance ist sehr hoch, dass jeder bleibt, wenn man sich halt normal verhält und sich anstrengt.“ (L5, Z 744-745)*

L6 betonte die Aussage des Lehrbetriebes während ihres Vorstellungsgesprächs, dass Lehrlinge „Fachkräfte der Zukunft“ sind.

*„Also sie möchten quasi, dass sie bleiben, wenn es eben passt. Genau. Also sie bilden sie nicht aus, dass sie nach den drei Jahren wieder gehen, sondern sie möchten schon quasi, dass sie für sie dann arbeiten, genau.“ (L6, Z 249-251)*

Im Gegensatz dazu merkte L3 an, dass er im Rahmen der Lehrstellensuche „nirgends gelesen“ hatte, dass Lehrlinge garantiert übernommen werden. Der Befragte ist der Ansicht, dass „dies keine Firma versprechen wird“ und alle „nur die Besten haben wollen“.

### **Sonstige Kriterien**

Ein Lehrling (L2) betonte die Freundlichkeit der Mitarbeiter\_innen als Erwartung an seinen Lehrbetrieb.

*„Ja, von meinem Arbeitgeber war mir wichtig so, dass sie freundlich auch zu mir sind. Und nicht wie zum Beispiel bei einer anderen Firma komplett herumschreien. Einfach generell so das Umfeld, das hat super gepasst. Ja, das ist mir eigentlich so wichtig.“ (L2, Z 132-134)*

Das Arbeitsklima im Unternehmen war für L6, L9 und L11 ein Kriterium bei der Lehrbetriebssuche. L11 erzählte darüber hinaus, dass sie von ihrem Lehrbetrieb erwartete, dass dieser sie nicht überforderte, sowie keine zu großen Erwartungen an sie aufgrund ihrer schulischen Vorbildung stellte.

*„Mir war einfach wichtig, dass ich mich mit den Leuten verstehe und wie untereinander das Klima ist im Betrieb. Und ob das jetzt berühmt oder bekannt ist, war mir jetzt nicht so wichtig.“ (L9, Z 89-91)*

*„Weil ich hätte glaube ich keine Lust beziehungsweise ich hätte weniger Lust in die Arbeit zu fahren, wenn einfach das Team nicht passen würde und einfach die Leute irgendwie nicht aufeinander schauen würden. (...) Und ich mir eh denke, ich bin ein Lehrling, ich kann das noch nicht so ganz gut und er (Anm. der Vorgesetzte) einfach von mir Sachen erwartet, die ich eigentlich gar nicht kann. Und ohne, dass er mir das erklärt und dass ich eben nicht überfordert bin. (...) Und dass die eben nicht von mir denken, nur weil ich halt eben die Matura habe und ich mich schon mit den Programmen auskenne, dass ich halt schon alles kann.“ (L11, Z 291-300)*

L4 zögerte bei der Beantwortung der Frage nach den Erwartungen an ihren künftigen Lehrbetrieb und konnte diese nicht so einfach beantworten. Grundsätzlich muss für sie das „ganze Zusammenspiel“ passen, welches sie auf das Arbeitsumfeld und Kolleg\_innen bezog. Wenn diese Kriterien erfüllt werden, kann sie von anderen Faktoren absehen.

Für einen befragten Lehrling (L7) war es wichtig einen Beruf zu erlernen, in welchem sie ihre eigenen Ideen einbringen und Dinge aktiv mitgestalten kann. Auch L11 merkte die Kreativität als besonderen Aspekt an. Für zwei andere Lehrlinge (L9, L10) war der Kund\_innenkontakt das Ausschlaggebende bei der Wahl ihres Lehrberufs.

*„Also mir war schon von Anfang an wichtig, dass es nicht so ein typischer Bürojob ist, wo man halt nur hingehet und was macht und dann nach Hause, sondern wo man wirklich auch seine Ideen einbringen kann und halt auch bisschen was mitgestalten kann.“ (L7, Z 264-267)*

*„Ich würde auch sagen der Kundenkontakt und das alles. Das macht halt schon mehr Spaß. Also ich könnte mir jetzt nicht vorstellen einfach nur im Büro sitzen und zu arbeiten. Da gefällt es mir natürlich mehr, wenn ich auf der Fläche bin und für jeden halt offen bin und wenn die Kunden reinkommen, dass ich ihnen dann helfen kann bei dem was sie sich wünschen.“ (L10, Z 226-230)*

Weitere Erwartungen bezogen sich auf die Vielfältigkeit der Tätigkeiten, sowie des Arbeitens in realen Gegebenheiten.

Benefits wurden von einigen Lehrlingen erwähnt. Ein Lehrling (L3) filterte bei der Lehrstellensuche, welche Zusatzleistungen Lehrbetriebe anboten. Als Beispiel nannte er diverse Boni oder die Bezahlung des Führerscheins. Auch L4 und L7 informierten sich vorab über Benefits. Eine Befragte (L4) sieht diese jedoch als „Kleinigkeiten“ an und empfindet diese somit als kein „ausschlaggebendes“ Kriterium bei der Wahl eines Lehrbetriebes. Zwei andere Lehrlinge (L5, L7) hingegen betonten, dass sie auf Benefits verzichten könnten, wobei L7 explizit den Lehrlingssport erwähnte. L11 beschrieb Benefits als „schönen Zusatz“ beziehungsweise „schöne Geste“, die für sie persönlich „nicht unbedingt sein müssen“.

Etwaige Zertifizierungen spielten für die Lehrlinge im Rahmen der Lehrbetriebswahl kaum eine Rolle. Ein Interviewpartner (L2) erzählte, dass er „mal eine Werbung davon gesehen hatte“ und „hin und wieder davon gelesen hatte“, ihn dies jedoch nicht bei der Entscheidung beeinflusste. L5 wusste vor Beginn seiner Lehre „nicht einmal, dass es solche Zertifikate gibt“ und L7, sowie L9, haben auf Zertifizierungen nicht geachtet.

*„Bei manchen Firmen steht es dabei, aber dadurch, dass ich das nicht gekannt hab, war mir das eigentlich egal.“ (L3, Z 287-288)*

*„Ja, das habe ich irgendwo gelesen, auf irgendeiner Seite haben sie das glaube ich eh auch geschrieben. (...) Das war eigentlich nebensächlich, aber natürlich auch ein Bonuspunkt.“ (L8, Z 212-213; Z 219)*

Interessanterweise erwähnte L6 als einzige, dass sie die Wahl eines Lehrbetriebes von seiner Auszeichnung abhängig machte, wenngleich sie nur wenige Arbeitgeber\_innen mit diesem Kriterium fand. Schlussendlich war die Zertifizierung ein Grund, weshalb sie sich für ihren jetzigen Lehrbetrieb entschied, und begründete ihre Entscheidung folglich:

*„Dass die Lehrlinge eben im Vordergrund stehen und dass sie siebenfach ausgezeichnetester bester Arbeitgeber Österreichs sind, genau. Also dass man wirklich gute Jobchancen hat, Weiterbildungsmöglichkeiten und das gute Betriebsklima.“ (L6, Z 258-260)*

## **Resümee Kriterien Lehrbetriebswahl**

Die Analyse der Interviews zeigt, dass das Angebot der Lehre mit Matura kaum ein Kriterium bei der Lehrbetriebswahl darstellte. Im Gegensatz dazu waren sich die Befragten überwiegend einig, dass der Erreichbarkeit des Unternehmensstandortes, im speziellen der öffentlichen Anbindung, eine besondere Wichtigkeit zukommt. Es ist erkennbar, dass Lehrlinge im seltenen Fall einen langen Anfahrtsweg auf sich nehmen möchten. Zum großen Teil sprechen sich die Befragten dafür aus, dass die Unternehmensgröße, sowie die Anzahl der Lehrlinge ein Kriterium bei der Lehrbetriebssuche darstellte. Die Aussagen verdeutlichen, dass auf Aspekte, wie Arbeitsplatzsicherheit, Kommunikation und Ausbildungsqualität besonders hoher Wert gelegt wird. Bei einigen Lehrlingen werden darüber hinaus das Lehrlingseinkommen, sowie die Arbeitszeiten als Kriterien gesehen. Eine Tendenz ist in Richtung geregelter Arbeitszeiten, sowie der Möglichkeit von Gleitzeit erkennbar. Besondere Relevanz hat die Übernahme nach der Lehre, welche für viele ein Entscheidungskriterium darstellte. In einigen Fällen wurden die Lehrlinge bereits vor Beginn einer Lehre über eine etwaige Fixanstellung informiert. Zudem zeigt sich, dass Aspekte, wie Arbeitsklima, Benefits, sowie das Arbeiten in realen Gegebenheiten die Lehrlinge bei der Wahl eines Lehrbetriebs beeinflusste. Für nur einen Lehrling sei die Zertifizierung bei der Entscheidung für einen Lehrbetrieb von Bedeutung.

## **4.3 Aufnahmeverfahren**

Im Zentrum der Hauptkategorie des Aufnahmeverfahrens stehen zum einen die Erzählungen der Lehrlinge zu den Personalauswahlinstrumenten ihres Aufnahmeprozesses im „Great Start!“ zertifizierten Lehrbetrieb. Zum anderen werden positive und negative Wahrnehmungen beziehungsweise Erfahrungen im Rahmen des Aufnahmeverfahrens, respektive die candidate experience, dargestellt.

### **Instrumente Personalauswahl**

Die Erzählungen der Lehrlinge weisen auf unterschiedliche Schritte der Aufnahmeverfahren in ihren Lehrbetrieben hin, wobei ein Aufnahmetest bei neun Lehrbetrieben Bestandteil war.

L1 berichtete, dass der Aufnahmeprozess einzig aus einem Aufnahmetest bestand. Inhalt dessen waren allgemeine (Verständnis-)Fragen, welche er mit den Themengebieten Geografie und Mathematik beschrieb. Der Befragte verweist auf die Vorteile eines Aufnahmetests aus seiner Sicht wie folgt:

*„Also ich finde so einen Test gar nicht mal so schlecht, weil man halt da ja schon ein bisschen schauen kann, wie ist die Person, also wie tut sie sich, hat sie ein bisschen ein Allgemeinwissen und ein Verständnis und ja, ist schon Vorteil natürlich.“ (L1, Z 340-342)*

Der Aufnahmeprozess im Lehrbetrieb von L2 beinhaltete einen schriftlichen Test, sowie das Anfertigen eines Werkstückes.

*„Und dann bin ich in die Abteilung gekommen, in den Werkzeugbau, da habe ich dann ein wenig herumschrauben dürfen. Das war auch ein Grund, warum ich da angefangen hab bei der Firma.“ (L2, Z 236-238)*

Auch L3 berichtete von einem Aufnahmetest, welcher aus Themenstellungen des Allgemeinwissens, sowie konkret zum Lehrberuf bestand. Direkt im Anschluss an den Test erfuhr er von seinem positiven Bestehen und es folgte die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch.

*„Da hat man so Rechenaufgaben, Deutschkenntnisse, halt so normale Tests bekommen. Aber sie haben auch gefragt, wie zum Beispiel Teile vom Auto heißen. Also da hast du dann sagen müssen, das ist der Motor, das ist der Ölfilter.“ (L3, Z 118-121)*

Der Befragte (L3) erkannte eine Verbesserungsmöglichkeit, indem er eine Probearbeit in der Werkstätte im Rahmen des Aufnahmeverfahrens vorschlägt.

*„Weil dann sehen die ja auch, wie stellen sich die alle eigentlich an, können die sowas überhaupt, sind die geschickt. Wäre sicher nicht schlecht gewesen, ja.“ (L3, Z 141-142)*

Im Lehrbetrieb von L4 bestand der Aufnahmetest insbesondere aus kreativen Elementen, welche für den Lehrberuf der Medienfachfrau spezifisch waren. Die Interviewpartnerin erzählte, dass sie Zeichnungen anfertigen, sowie ein Logo entwerfen musste. Auf den Aufnahmetest folgte ein Einstellungsgespräch gemeinsam mit ihren Eltern.

Ähnlich wie L1 sieht auch L4 den Aufnahmetest als nützliches Instrument zur Lehrlingsauswahl an.

*„Grundsätzlich finde ich die Idee mit so einem Einstellungstest, gerade bei einem Unternehmen wo sich mehrere, also wirklich viele Menschen bewerben, mega gut, weil es wirklich dann nochmal so herausfiltert, wer wirklich was kann und was man sich eben so dabei denkt, während man etwas gestaltet. Also das hat mir schon sehr gut gefallen.“ (L4, Z 302-305)*

L5 berichtete von einem Online-Test, welchen er von daheim aus absolvierte. Die Inhalte beschrieb er mit Fragen zum Unternehmen, mathematischen Aufgaben, Logikübungen, sowie spezifischen technischen Fragen. Der zweite Schritt des Aufnahmeverfahrens bestand aus einem Lehrlingscasting. Dieses gliederte sich in die Anfertigung eines Probestücks, sowie des Lösen von Teambuilding-Übungen. Den Abschluss stellte ein Gespräch mit Ausbilder\_innen, sowie dem Vorgesetzten, dar.

*„Bei uns war das damals einen Legoturm bauen und die Steine waren einen gewissen Geldbetrag wert und man musste halt schauen, dass man relativ schnell hoch baut in einer gewissen Zeit und halt mit den Steinen, die am wenigsten kosten. So zirka war das. Genau und wie man halt untereinander umgeht, dass man jemandem hilft und so. Nachher eben noch ein kleines Werkstück anfertigen, feilen, sägen“ (L5, Z 335-339)*

Da L5 bereits ein Aufnahmeverfahren bei einem anderen Lehrbetrieb absolvierte, bei welchem ein einwöchiges Schnupperrn verpflichtend war, schlägt er dieses auch für seinen Lehrbetrieb vor.

Eine andere Befragte (L6) berichtete von einem Online-Logik- und Verständnistest, für welchen sie zehn Tage Zeit hatte. Anschließend folgte ein Bewerbungsgespräch mit einem Rechtschreibtest, sowie einer Probearbeit. Die Probearbeit empfand sie als positiv, um den Umgang innerhalb des Unternehmens kennenzulernen.

*„Bei dem Probearbeiten waren wir dann zwei Personen. Wir haben kleine Aufgaben erledigen müssen, wie einen Brief falten und einkuvertieren, Daten in Excel übertragen, so kleine Sachen machen.“ (L6, Z 326-328)*

Ähnlich wie bei L5 und L6, mussten auch zwei weitere Befragte (L7, L8) an einem Online-Test mit Fragen zum Unternehmen, sowie zu Allgemeinwissen teilnehmen. In weiterer Folge berichtete L8 von einem Lehrlingstag, welcher aus Team- sowie Einzelaufgaben bestand. Auf die Frage, wie der Befragte ein verpflichtendes Schnupperrn im Rahmen des Aufnahmeverfahrens sieht, erwähnte er folgendes:

*„Ja, es hätte sicher nicht geschadet, aber ich muss auch sagen, in so einem großen Unternehmen dauert es halt eine Weile bis man wirklich drinnen ist und bis man einen guten Einblick hat über die ganzen Abläufe (...) Und ich weiß nicht, ob da ein, zwei Tage schon quasi genug Einblick bringen, aber es wäre sicher kein Nachteil.“ (L8, Z 277-282)*

L7 gab an, dass sie in weiterer Folge ein Assessment Center, welches als Lehrlingscasting bezeichnet wurde, durchlaufen musste. Dieses bestand aus einer persönlichen Vorstellung, sowie Gruppenaufgaben. Die Befragte hätte es „cool gefunden“ im Rahmen des Aufnahmeverfahrens im Unternehmen schnupperrn zu dürfen, auch um zu wissen, ob „es einem taugt oder nicht“.

Beim Aufnahmeverfahren von L9 und L10 stand der persönliche Kontakt im Vordergrund. So berichteten die beiden Befragten, dass das Aufnahmeverfahren aus einem Schnupperrn, sowie mehreren Gesprächen bestand. Das Schnupperrn empfanden sie durchwegs als positiv, insbesondere dahingehend, um einen ersten Einblick in das Berufsleben und die Abläufe des Unternehmens zu erlangen, sowie Kolleg\_innen kennenzulernen.

*„Ich hätte mir nicht vorstellen können, irgendwo zu arbeiten anzufangen, wo ich nicht mal noch einen Tag hineingeschnuppert habe. Sicher sieht man da auch nicht alles oder bekommt alles mit, aber man kriegt zumindest mal einen kleinen Einblick und kann sagen, ob das was für einen ist oder nicht.“ (L10, Z 193-196)*

Das Aufnahmeverfahren im Lehrbetrieb von L11 war das umfangreichste aller Befragten. Die Interviewpartnerin erzählte in einem ersten Schritt von einem telefonischen Interview.

*„... das war jetzt nicht so ein ganz normales Interview, wie man sich das so erwartet, so von wegen, wie heißt du und was machst du. Sondern das waren einfach so Fragen, wie zum Beispiel, wann warst du das letzte Mal in einem Museum und was hat dir da besonderes gut gefallen und was ist dir aufgefallen. Oder welche Plakate sind dir besonders gut aufgefallen und warum gefällt dir das.“ (L11, Z 423-427)*

Darüber hinaus berichtete L11 von einem Eignungstest, welcher vor Ort standfand, sowie einem klassischen Bewerbungsgespräch und einer Schnupperstunde mit einer Challenge.

*„Und da musste ich wie gesagt ein Plakat sozusagen gestalten. Da hatte ich viele so Einzelteile, Bilder und Überschriften und solche Sachen, in verschiedenen Größen jeweils, und ich musste es ausschneiden, welche Größe ich haben wollte und dann es raufpicken. Und dann sozusagen es präsentieren und dann so ein bisschen erklären, warum ich das gemacht habe und warum ich diese Schriftgröße genommen habe und nicht die andere.“ (L11, Z 447-452)*

Zur Frage, inwieweit die Lehrlinge Feedback erhielten, erwähnte die Mehrheit, dass sie ausschließlich das Bestehen des jeweiligen Schrittes im Aufnahmeverfahren mitgeteilt bekamen. Interessant war, dass nur ein Befragter (L2) von einer Feedbackrunde erzählte, bei welcher den Lehrlingen mitgeteilt wurde, was gut beziehungsweise weniger gut gelaufen ist. L9 und L10 berichteten, dass sie ihm Rahmen des Schnupperns direkt von Kolleg\_innen Feedback bekamen.

*„Und zu mir haben sie meistens gesagt, dass ich so fleißig bin, eine voll eine liebe und nette und in die Richtung. Das motiviert dich natürlich auch, wenn es ihnen so daugt mit dir. Und ja, dann bist halt mehr motiviert und möchtest immer mehr und mehr machen.“ (L9, Z 307-310)*

### **Candidate experience**

L2 erwähnte, dass er mit dem gesamten Aufnahmeprozess sehr zufrieden war, insbesondere „dass alles an einem Tag erledigt war“. Drei Befragte (L2, L3, L8) betonten die gute Organisation. L8 erwähnte dabei insbesondere den Lehrlingstag und merkte an, dass andere Unternehmen von seinem Lehrbetrieb etwas lernen könnten.



*„Das war eigentlich gut koordiniert, also eigentlich gescheit gemacht. Ich glaube, das war halt so gemacht, dass sie halt wirklich die Leute rausfiltern können, die das wirklich machen wollen.“ (L3, Z 131-133)*

*„... weil man auch viele Einblicke ins Unternehmen bekommen hat. Weil es auch eine Präsentation gab über die Größe des Unternehmens, über den Ablauf der Lehre, ein bisschen über die Berufsschule, lauter solche Sachen, auch neben den Bewerbungsaufgaben sage ich jetzt mal. Das hat mir eigentlich schon gut gefallen.“ (L8, Z 285-289)*

Ebenso fühlte sich L5 im gesamten Aufnahmeprozess sehr wohl. Dies wurde dadurch verdeutlicht, indem der Befragte mehrmals anmerkte, wie „perfekt“ alles war und dass er keinen Verbesserungsbedarf erkennen konnte. Der Befragte erwähnte den gelungenen Einsatz der Instrumente zur Auswahl der geeigneten Lehrlinge.

*„Dass sie uns halt sehen persönlich und ob wir anderen Leuten helfen und bisschen halt ein technisches Verständnis bei dem Werkstück und halt die Denkübung, ja. Und dann halt noch am Schluss bei dem Gespräch. Nein ich fand es super, also gut gemacht.“ (L5, Z 371-374)*

Ein andere Interviewpartnerin (L7) sieht das Zusammenarbeiten mit anderen Bewerber\_innen bei den Gruppenarbeiten, sowie das Vorstellen des Unternehmens im Rahmen des Aufnahmeverfahrens, als positiv an.

L6 nahm den persönlichen Erstkontakt mit ihrer zukünftigen Lehrlingsausbilderin als vorteilhaft wahr.

*„(...) weil sie mir halt auch sehr viel über die Lehrlingsausbildung schon erzählt hat und wie das alles ablaufen wird. Und dass sie mir eben auch beistehen wird quasi und dass sie mir immer hilft, wenn irgendwas ist.“ (L6, Z 412-415)*

Besonders positiv nahm ein Befragter (L2) das gemeinsame Mittagessen im Rahmen des Aufnahmeverfahrens wahr, welches sein potenzieller Ausbilder bezahlte. Auch der Aspekt des Kennenlernens von bereits im Unternehmen beschäftigten Lehrlingen und der damit einhergehenden Möglichkeit des Austausches wurde von den Befragten als positiv empfunden.

L6 berichtete von einem Erlebnis bei ihrem Probearbeiten, bei welchem sie sich unwohl fühlte.

*„Ich hätte beim Probearbeiten nicht zwei Personen gleichzeitig eingeladen, sondern extra, zum Beispiel die eine am Vormittag, die andere am Nachmittag. Genau, es war bisschen so eine komische Stimmung, weil jeder will halt quasi den Job haben und will sich da am besten präsentieren und das war dann halt bisschen so ein Konkurrenzkampf.“ (L6, Z 418-421)*

Eine andere Befragte (L8) erzählte von einem negativen Gefühl im Rahmen des Bewerbungsgesprächs.

*„Bei den Bewerbungsgesprächen war es halt so ein typisches Flair irgendwie und so ein, ich weiß nicht, so eine Stimmung. Und es war ein bisschen unsympathisch teilweise, ja.“ (L8, Z 208-209)*

Für L7 war es „generell ein sehr langer Tag“ und sie schlägt vor das Lehrlingscasting zu verkürzen. Ein andere Interviewpartnerin (L11) bemängelte die Notwendigkeit beziehungsweise die Reihenfolge der eingesetzten Instrumente.

*„Ich fand das komisch, dass zuerst das Bewerbungsgespräch und erst dann die Schnupperstunde war. (...) Oder vielleicht eventuell zuerst den Eignungstest und dann Interview, weil das Interview hat eigentlich gar nichts mit dir zu tun. Also beziehungsweise schon, aber wen interessiert das, wann du das letzte Mal im Museum warst oder solche Sachen. (...) Ja vielleicht hätte man das ein bisschen ändern können oder generell das Interview weglassen können. Weil ich fand das schon ziemlich eigentlich unnötig, wenn ich ehrlich bin.“ (L11, Z 511-518)*

### **Resümee Aufnahmeverfahren**

Die Erfahrungen der Lehrlinge zeigen, dass die Aufnahmeverfahren in den Lehrbetrieben differenziert ablaufen. Aufnahmetests stellen den Hauptbestandteil dar, welche sich sowohl aus allgemeinen Fragen als auch fachspezifischen Themen zusammensetzen. Bei manchen wurde darüber hinaus ein Lehrlingscasting eingesetzt, um Teamaktivitäten durchzuführen. Die Aussagen von einigen Lehrlingen verdeutlichen, dass Probearbeiten als besonders essenziell gesehen werden und bei den Lehrbetrieben forciert werden sollen. Als Begründung dafür sehen die Befragten insbesondere ein erstes Kennenlernen des Unternehmens, sowie des Teams. Selten bestand der Aufnahmeprozess aus mehr als zwei Schritten. Das umfangreichste Aufnahmeverfahren setzt sich aus vier Bestandteilen zusammen, wenngleich dieses von der Befragten in Frage gestellt wird. Die Befragten sind sich einig, dass sie sich im Rahmen des Aufnahmeprozesses grundsätzlich sehr wohl fühlten. Dies ist auf die professionelle Organisation, sowie den persönlichen Kontakt zurückzuführen. Selten war das Aufnahmeverfahren von einzelnen negativen Gefühlen behaftet.

## **4.4 Onboarding**

Die folgende Kategorie des Onboarding gliedert sich in vier Unterkategorien. Dabei werden die Erfahrungen der Lehrlinge hinsichtlich Willkommensveranstaltungen-/exkursionen, sowie der ersten Wissensvermittlung und Mitarbeit im Lehrbetrieb betrachtet. Zudem folgen Wahrnehmungen zum Kennenlernen der Auszubildenden und des Teams, sowie erste Eindrücke und Empfindungen der Lehrlinge zu ihrem Onboarding.

## **Willkommensveranstaltung/-exkursion**

Großteils berichteten die befragten Lehrlinge im Rahmen des Onboarding von Exkursionen beziehungsweise Kennenlerntagen mit den anderen Lehrlingen, welche ebenfalls die Lehre begonnen hatten. Sechs Lehrlinge erzählten in diesem Zusammenhang von gemeinsamen Übernachtungen, wie beispielsweise bei L4 und L8 in einer Unterkunft in den Bergen. Dabei hatten die Lehrlinge die Möglichkeit sich untereinander kennenzulernen, auszutauschen, gemeinsam zu kochen und Teamaktivitäten durchzuführen. L2 gab an, dass er an einer Rafting-Tour teilgenommen hatte, bei den Kennenlerntagen von L7 wurden in einem Team-Wettbewerb Flöße gebaut. Bei einem anderen Lehrling (L6) konnte eine Übernachtung aufgrund der COVID-19-Pandemie nicht stattfinden. Stattdessen wurde eine Schnitzeljagd in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens organisiert.

Keiner der befragten Lehrlinge äußerte zur Wahrnehmung dieser Kennenlerntage ein negatives Empfinden. L5 fand diese Art von Onboarding „gut für den Start“, für L4 war dies „sehr cool“. Ein Lehrling (L8) merkte an, dass dadurch eine Verbesserung der Teamfähigkeit erzielt werden sollte.

*„Da mussten wir quasi unsere Teamfähigkeit verbessern und ein paar Aufgaben lösen miteinander. Und ich finde das hat uns schon geholfen, das war schon praktisch.“ (L8, Z 381-383)*

Sehr interessant war, dass im Gegensatz zu den anderen Kennenlerntagen, bei einem Lehrbetrieb ein Kennenlernwochenende bereits vor dem ersten Tag der Lehre angeboten wurde.

*„Da haben wir halt auch viel gesehen und viel gemacht und so fühlt man sich auch sicher, dass es genau das ist, was man sich wünscht. So haben wir die anderen Lehrlinge schon ein bisschen kennengelernt, bevor wir überhaupt angefangen haben und haben uns gleich ein bisschen wohler gefühlt.“ (L10, Z 242-245)*

Bei einigen Befragten gab es eine Willkommensveranstaltung in der ersten Arbeitswoche. Ein Lehrling (L3) berichtete von einem „riesigen Event“ im Rathaus zur Begrüßung der neuen Lehrlinge. Bei einem anderen Lehrling (L6) gab es ebenfalls eine Startveranstaltung, bei welcher auch ihre Mutter eingeladen wurde.

*„Das war schon eigentlich ziemlich cool. Eine Rathaustour haben wir auch bekommen, da hast du halt noch Extrainfos erfahren und solche Sachen halt auch.“ (L3, Z 363-364)*

*„Es war dann am Vormittag eben eine Begrüßung von meinem Vorgesetzten und von meiner Lehrlingsausbilderin nochmal und dann war so ein kleiner Film über das Unternehmen und eben auch eine Unternehmenspräsentation hat dann stattgefunden.“ (L6, Z 432-435)*

Bei einem Lehrling (L8), bei welchem im Rahmen eines Lehrlingstages und dem Beisein des Bürgermeisters sowie eines Caterings der Lehrvertrag überreicht wurde, hinterließ dies einen „sehr guten ersten Eindruck“.

*„Und auch dass man auch so viel quasi in die Lehrlinge investiert, weil das kostet ja einiges. Und das hat schon einen sehr guten Eindruck gemacht, finde ich.“ (L8, Z 361-363)*

Lediglich bei einem befragten Lehrling (L11) fand das Willkommensevent nicht direkt in der ersten Arbeitswoche, sondern erst einige Monate später, statt. Außerdem wurde dieses aufgrund der COVID-19-Pandemie im Rahmen eines Online-Termins anstatt in Präsenz durchgeführt. Im Vergleich zu den Erfahrungen der anderen Befragten war auffallend, dass die Veranstaltung von L11 nicht ausschließlich für Lehrlinge, sondern für alle neuen Mitarbeiter\_innen des Unternehmens konzipiert war.

### **erste Wissensvermittlung und Mitarbeit**

Die ersten Arbeitstage wurden von den Lehrlingen mit vielen organisatorischen Belangen beschrieben. Persönliche Schutzausrüstungen und Arbeitskleidungen wurden übernommen, sowie Einführungen in den Arbeitsplatz und Unterweisungen vorgenommen.

*„Also am ersten Tag war es richtig viel Information. Da haben wir so die Firma kennengelernt, wo was ist, dass wir uns halt auskennen.“ (L2, Z 264-265)*

Aus den Erzählungen der Lehrlinge ist erkennbar, dass viele die wichtigsten Informationen direkt in den ersten Tagen erhielten und von Beginn an mitarbeiten durften. L5 beschrieb, dass ihnen ein Überblick über die Tätigkeiten während der Lehrzeit gegeben wurde und sie danach begonnen haben kleinere Übungen eigenständig durchzuführen. Ein weiterer Lehrling (L6) berichtete, dass sie am Anfang immer eine kurze theoretische Einführung in Tätigkeiten erhielt und danach selbst mitarbeiten durfte.

*„Ich habe dann zum Beispiel schon helfen dürfen bei einem Bewerbungsgespräch, eben dabei sein dürfen, was mir halt aufgefallen ist, was positiv an dem Bewerbungsgespräch war, was negativ an dem Bewerbungsgespräch war.“ (L6, Z 451-453)*

*„Das ist schon cool, dass die uns das so machen lassen und auch zutrauen und nicht sagen, nein du bist der Lehrling, du darfst das nicht und das nicht.“ (L2, Z 227-228)*

*„Ja, am ersten Tag haben wir Gewand bekommen und haben sie uns das ganze Gelände gezeigt, wo alles ist und so. Und dann haben wir direkt auch schon angefangen mit dem was wir halt machen müssen, mit unseren Sachen. Da haben wir halt feilen gelernt am Anfang, ja.“ (L3, Z 308-310)*

Jene Lehrlinge, welche von Anfang an aktiv mitarbeiten durften, empfanden dies durchwegs als positiv. L6 setzte einen Vergleich zum vorherigen Lehrbetrieb, in welchem sie

anfangs einer Kollegin nur zusehen durfte, und findet ein learning by doing angemessener, wie es in ihrem jetzigen Lehrbetrieb gehandhabt wird. Ein Lehrling (L11) war der Ansicht, dass durch kleinere fiktive Aufgaben, die sie anfangs erledigen musste, festgestellt wurde, welche Kenntnisse sie schon besitzt und worin noch Handlungsbedarf besteht. Mit den ersten „echten“ Tätigkeiten verbinden L10 und L11 positive Gefühle.

*„Ja, also wir sind gleich zum Bedienen gekommen und uns wurde gleich alles gezeigt und überall mitgenommen, also erklärt. Das war schon super so. (...) also wir sind ins kalte Wasser geschmissen worden. Aber wir haben bestanden, es hat dann gut gepasst.“ (L10, Z 354-355; Z 349-350)*

*„Und da war ich eigentlich schon ziemlich happy, dass es dann überall war und war auch schon ziemlich stolz auf mich und sie waren auch stolz auf mich alle und haben gesagt, dass es mega süß geworden ist. Und das gibt auch auf jeden Fall so einen Push.“ (L11, Z 550-552)*

Im Rahmen der ersten Wissensvermittlung erwähnte ein Lehrling (L8), dass die Informationen zu Beginn „ein bisschen erschlagend“ für ihn waren. Doch die Unterstützung durch Lehrlingsausbilder\_innen beziehungsweise Kolleg\_innen haben das Einleben im Unternehmen erleichtert. Ein Lehrling (L4) hat die ersten ein bis zwei Monate damit verbracht, sich über den Arbeitgeber zu informieren und im Detail zu verstehen, wie dessen Marketing funktioniert.

Ein Lehrling (L4) berichtete von einem holprigen Start der Lehre, welcher von negativen Gefühlen begleitet wurde. Die Gründe dafür lagen zum einen darin, dass zu dem Zeitpunkt eine große Messe stattfand und der Fokus des Teams auf der Abhaltung dieser lag. Zum anderen erfolgte ein Ausbilder\_innenwechsel, welcher zu Komplikationen führte. Als diese Startschwierigkeiten beseitigt wurden, konnte der Lehrling allerdings aktiv mitarbeiten.

*„... also da war ich oft alleine im Büro und hatte nicht viel zu arbeiten und bin dann oft auch früher heim gegangen, weil einfach keiner da war und ich keine Aufgaben hatte. Da habe ich mich schon so ein ganz kleines bisschen verloren gefühlt, sage ich mal. Aber ich wusste ja, dass die Messe jetzt auch nicht ewig geht und dass es irgendwann wieder vorbei ist.“ (L4, Z 325-329)*

Ein Interviewpartner (L8) beschrieb seine erste Abteilung damit, dass er „nicht sonderlich viel“ zu tun hatte, da es sich dabei um die IT-Abteilung handelte, wo eine einschlägige Fachkenntnis wichtig gewesen wäre.

Ein konkreter Einarbeitungsplan wird lediglich in einem Lehrbetrieb verwendet. Dieser beinhaltete einen Zeitplan mit den jeweiligen Ansprechpartner\_innen für das erste Monat, wobei dadurch ein Kennenlernen anderer Bereiche des Unternehmens möglich war.

*„... und bei wem ich halt dann am Vormittag bin und bei einem anderen Kollegen war ich dann am Nachmittag. Der was mir seine Aufgaben gezeigt hat und eine Einführung gegeben hat in seine Aufgaben. Weil ich habe dann auch die anderen Bereiche kennengelernt in unserem Unternehmen, also den Einkauf zum Beispiel und die Verwaltung, genau.“ (L6, Z 444-448)*

Auf die Frage, wie dieser Einarbeitungsplan empfunden wurde, erzählte die Interviewpartnerin, dass sie diesen als „sehr vorteilhaft“ sieht. Dadurch konnte ein vielfältiger Einblick erlangt werden, welcher einen hohen Nutzen für ihre weiteren Tätigkeiten mit sich brachte.

*„Jetzt zum Beispiel weiß ich genau, welche Person macht welche Themen und kann bei Telefonanrufen gleich weiterleiten. Und das hätte ich sonst wahrscheinlich nicht so schnell gewusst. Das ist wirklich ein sehr guter Einblick.“ (L6, Z 463–465)*

Sehr interessant war, dass drei Lehrbetriebe ein Pat\_innen- oder Buddysystem einsetzen. L6 empfand dies als besonders hilfreich, da aufgrund der COVID-19-Pandemie Teams gebildet wurden und ihr Ausbilder in einem anderen Team tätig war. Somit konnte die Patin ihr in dieser Zeit zur Seite stehen. Auch L8 nahm das Buddysystem als positiv wahr.

*„Sie ist halt doch grad zwei Jahre älter wie ich und da hat man dann eine bessere Bindung. Da habe ich mich dann eher sie was fragen getraut, auch vielleicht sozusagen blöde Fragen, als meine Ausbilderin zum Beispiel.“ (L6, Z 518-520)*

*„Dass man auf jeden Fall Kontakt hat mit Lehrlingen, die schon länger im Unternehmen sind, die sich auch schon auskennen, die schon einige Abteilungen hinter sich haben. Die haben schon Erfahrungen gemacht, die ich jetzt zum Beispiel noch nicht gemacht hat oder sowas. Und die mich ein bisschen beraten können, sage ich mal.“ (L8, Z 469-472)*

L7 und L8 sind der Ansicht, dass sie ein Buddysystem am Beginn ihrer Lehre auch sinnvoll gefunden hätten.

*„Ich finde es halt super, dass man eine Ansprechperson hat, weil vorallem wenn man neu beginnt, ist alles noch bisschen unsicher. Also viele neue Gesichter und unser Gebäude ist ja riesengroß, da kennt man sich ja auch nicht wirklich aus.“ (L7, Z 298-300)*

### **Kennenlernen Ausbilder\_innen und Team**

Alle befragten Lehrlinge haben ihre zuständigen Ausbilder\_innen gleich zu Beginn ihrer Lehre kennengelernt, die meisten von ihnen direkt am ersten Arbeitstag. So berichtete ein Lehrling (L1), dass der Ausbilder die neuen Lehrlinge den ganzen ersten Tag begleitete. Ein weiterer Lehrling (L8) merkte an, dass er seinen Ausbilder bereits im Zuge des Aufnahmeverfahrens kennlernen durfte.

Einige Lehrlinge haben darüber hinaus auch die Lehrlinge der anderen Lehrjahre im Zuge der ersten Arbeitstage kennengelernt. Dabei wurde das gemeinsame Mittagessen mit den anderen Lehrlingen am ersten Arbeitstag positiv erwähnt, wodurch „man auch ein bisschen eine Freundschaft aufgebaut hat“.

*„Da sind wir eh auch gleich gemeinsam Mittagessen gegangen, das hat auf jeden Fall so die erste Nervosität genommen und wir waren alle gleich offener zusammen. Und da haben wir uns dann eigentlich eh gleich zusammengefunden.“ (L8, Z 366-368)*

Für einen befragten Lehrling (L8) war der erste Arbeitstag das Beste am gesamten Onboarding-Prozess. Er begründete dies folgendermaßen:

*„Also eigentlich der erste Arbeitstag, weil man eben auch die anderen Lehrlingskollegen kennengelernt hat und einmal das Unternehmen kennengelernt hat. Ja, besser laufen weiß ich nicht. Besser laufen hätte es eigentlich gar nicht können.“ (L8, Z 428-430)*

L2 vermittelte im Vergleich zu L8 eine negative Erfahrung im Zusammenhang mit dem Kennenlernen der anderen Lehrlingskolleg\_innen. Aus seiner Sicht hätte der Erstkontakt besser laufen können, da er sich „alleine gefühlt hatte“ und „gar nicht wusste, wer die anderen Lehrlinge sind“. Er berichtet von dem Erstkontakt folgendermaßen und schlägt zudem eine Verbesserung vor:

*„Das war so komisch irgendwie, weil jeder Lehrling am ersten Arbeitstag gleich in der Früh in seiner Abteilung sein musste, wo er dann im Endeffekt gearbeitet hat. Ich habe die anderen Lehrlinge dann erst am übernächsten Tag in der Berufsschule gesehen. Und da wusste ich ja dann auch nicht, wer aller von denen in meiner Klasse auch in meiner Firma arbeitet. (... ) Es wäre vielleicht gescheit gewesen, zumindestens am Anfang eine Begrüßung mit allen Lehrlingen gemeinsam zu machen. Und dann kann ja noch immer jeder in seine Abteilung gehen. Aber so sieht man wenigstens mal die anderen Gesichter und hört ihre Namen.“ (L2, Z 295-303)*

Ebenso haben die befragten Lehrlinge die meisten ihrer Kolleg\_innen in den ersten Tagen im Lehrbetrieb kennengelernt, viele von ihnen direkt am ersten Arbeitstag. Da bei einem Lehrling (L1) im Schichtbetrieb gearbeitet wird, lernte er viele Kolleg\_innen erst zu einem späteren Zeitpunkt kennen. Keiner der Lehrlinge konnte jedoch von einer negativen Erfahrung beim Kennenlernen des Teams berichten. L10 erwähnte, dass sie Kolleg\_innen bereits vor Beginn der Lehre aufgrund des mehrmaligen Schnupperns im Lehrbetrieb kennengelernt hatte und sie dadurch „auch schon fast jeder gekannt“ hatte.

### **erste Eindrücke und Empfinden**

Auf die Frage, wie die Lehrlinge das Onboarding in ihrem Lehrbetrieb empfunden haben, erwähnte ein Lehrling (L1), dass aufgrund der „Umgewöhnung“ und der Tatsache, dass

alles „neu ist“, sich die Anfangszeit für ihn länger angefühlt hatte. Er beschreibt sein Empfinden folgendermaßen:

*„Sicher hat es mir getaugt und alles, aber es hat sich viel länger angefühlt als wie jetzt zum Beispiel. Ich gehe jetzt in die Arbeit und es vergeht die Zeit so schnell, die Tage verrennen, es ist ein Wahnsinn ... Aber nicht, dass jetzt irgendwie alles an mir vorbeirent oder das ich das jetzt negativ sehe, also es ist jeder Tag ein guter Tag im Prinzip. Und, sicher hat man manchmal auch einen nicht so guten dabei, aber im Prinzip freue ich mich jeden Tag, wenn ich da in die Firma kommen kann.“ (L1, Z 347-355)*

Ein Lehrling (L8) berichtete, dass er die ersten Tage aufgrund der vielen Informationen und Neuigkeiten als anstrengend empfunden hatte.

Der Großteil der Lehrlinge nahm das Onboarding ihres Lehrbetriebs als positiv wahr und konnte keine Verbesserungspotenziale nennen. So haben sich L2, L5, L9 und L10 von Beginn an wohl beziehungsweise gut aufgehoben gefühlt. Ein anderer Lehrling (L3) beschrieb die ersten Tage und Wochen im Lehrbetrieb als „eigentlich ziemlich cool“.

*„... jetzt weißt du, du verdienst eine Kohle. Du weißt jetzt, du machst jetzt was, wo du dafür ein Geld bekommst und sowas, nicht mehr einfach so in der Schule sitzen. (...) Weil du machst ja auch gleich mal was praktisch.“ (L3, Z 335-339)*

Besonders positiv in der Anfangsphase wurde das Arbeitsklima und das Verhältnis beziehungsweise der häufige Kontakt zu Ausbilder\_innen, sowie Lehrlingen erwähnt.

*„Ich glaube, man hat sich schon viel selber auch beigebracht im Laufe der Zeit, aber nein, es waren alle nett zu uns. Also das Arbeitsklima hat eigentlich gut gepasst immer.“ (L10, Z 374-376)*

*„Und ja, niemand wird ausgegrenzt und es ist einfach ein gutes Miteinander und jeder schaut auf jeden und wir lassen sozusagen niemanden zurück.“ (L11, Z 611-613)*

Des Weiteren hinterließ das Buddysystem ein positives Gefühl und eine besondere Hilfestellung in den ersten Wochen. Auch der Einblick in unterschiedliche Bereiche des Unternehmens, sowie das eigenständige Arbeiten wurde von den Lehrlingen genannt.

*„Der Einblick in verschiedene Bereiche, aber auch das eigenständige Arbeiten schon. Also ich habe wirklich von Tag eins wirklich schon eigenständig arbeiten dürfen. Und mich hat keiner so wirklich kontrolliert, ob ich das halt richtig mache oder nicht. Und da habe ich dann aber trotzdem ein Feedback bekommen.“ (L6, Z 523-526)*

Weitere positive Eindrücke konnten mit der Einschulung in der ersten Abteilung, sowie generell der Gestaltung der ersten Arbeitstage und der Kennenlertage beschrieben werden. Ein Lehrling (L11) betonte den Rundgang im Unternehmen und das



Kennenlernen des Teams, wodurch zusätzlich kurz deren jeweiliger Aufgabenbereich vorgestellt wurde.

Es gab allerdings einen Lehrling (L7), welcher sich im Lehrbetrieb zwar wohl gefühlt hatte, jedoch auch andere Gefühle mit dem Start im Lehrbetrieb in Verbindung brachte. Die Befragte zweifelte daran, ob der Lehrberuf das Richtige für sie ist. Dieses negative Empfinden konnte jedoch im Rahmen eines Gesprächs mit der Ausbilderin beseitigt werden und das hat sie „dann eigentlich schon beruhigt“.

Auf die Frage, wie der Start bei L4 besser hätte laufen können, merkte der Lehrling an:

*„Ja, also es war einfach nur bisschen unglücklich getimt. Also ja, ich hätte einfach am Anfang in eine andere Abteilung kommen können und dann wäre das nicht so gelaufen.“ (L4, Z 372-373)*

Auch L7 konnte eine Anregung für eine Verbesserung des Onboarding in ihrem Lehrbetrieb nennen:

*„Also jetzt wo es die Buddys gibt, hätte ich mir vielleicht einen Buddy gewünscht.“ (L7, Z 446)*

### **Resümee Onboarding**

Die Analyse zeigt, dass Großteils gemeinsame Übernachtungen mit Teambuilding-Aktivitäten im Rahmen des Onboarding eingesetzt werden, welche durchgängig als nützlich angesehen werden. Darüber hinaus finden Willkommensveranstaltungen für die Lehrlinge statt, wobei einzig bei einem Lehrling diese mit allen zum Zeitpunkt im Unternehmen begonnen Mitarbeiter\_innen stattfand. Zum großen Teil sprechen die Lehrlinge an, dass sie die wichtigsten Informationen am Beginn ihrer Lehre erhielten, sowie ein „learning-by-doing“ als besonders essenziell empfinden. Dem gegenüber stehen Erfahrungen von zwei Lehrlingen, bei welchen die Wissensvermittlung, sowie die Mitwirkung bei Tätigkeiten besser hätte laufen können. Laut einigen Lehrlingen sei ein Buddy-System ein hilfreiches Instrument zur Erleichterung des Onboarding. Das Kennenlernen der Auszubildenden erfolgte bei allen Befragten am ersten Arbeitstag, sowie in weiterer Folge in den ersten Arbeitstagen das Kennenlernen der Kolleg\_innen. In diesem Zusammenhang wird von einem Lehrling angesprochen, dass die erste Begegnung mit den Lehrlingskolleg\_innen von einem unangenehmen Gefühl begleitet war.

## 4.5 Mitarbeiter\_innenbindung

Die Kategorie Mitarbeiter\_innenbindung umfasst Meinungen und Wahrnehmungen der befragten Lehrlinge zu angebotenen Zusatzleistungen, dem nachhaltigen Aufbau von Lehrlingen als Fachkräfte, sowie der Unternehmenskultur.

### Zusatzleistungen

Das Thema der Zusatzleistungen, welche durchgängig alle Lehrbetriebe anbieten, wurde von den Befragten in den unterschiedlichsten Ausprägungen genannt. Anzumerken ist, dass einige der genannten Benefits pandemiebedingt nicht oder nur eingeschränkt durchgeführt werden konnten.

L1 merkte an, dass er das große Angebot an Benefits an seinem Unternehmen sehr schätzt. Der Befragte erwähnte einen monatlichen Essensbetrag für die Betriebskantine, welchen die Lehrlinge zur Verfügung gestellt bekommen. Auch fünf weitere Lehrlinge (L2, L3, L4, L5, L11) erzählten von einem vergünstigten Mittagessen. L3 betonte in diesem Zusammenhang, dass er „das mit dem Essen schon das Beste“ an den angebotenen Benefits sieht und auf dieses nicht verzichten möchte.

Andere Befragte (L2, L3, L5, L6) merkten an, dass der Lehrbetrieb die Kosten des Führerscheines übernimmt. L1 erzählte von Goodies für Sonderarbeiten, wie beispielsweise Gutscheine, welche er als „sehr von Vorteil“ sieht. Im Lehrbetrieb von L6 erhalten die Lehrlinge Gutscheine, wie beispielsweise zu Weihnachten oder als Corona-Bonus, sowie Vergünstigungen im eigenen Unternehmen und bei Partner\_innenbetrieben. Letzteres betonte sie als besonders positiv. L7 merkte an, dass er die Bezahlung der Jahreskarte für die öffentlichen Verkehrsmittel durch den Lehrbetrieb als „ganz wichtig“ empfindet. Eine andere Interviewpartnerin (L11) berichtete von kleinen Geschenken zu besonderen Anlässen beziehungsweise bei Neuerungen im Sortiment.

Acht Befragte erzählten von Prämien für gute schulische Leistungen, sowie beim Abschluss der Lehrabschlussprüfung. Diese wurden durchwegs von allen Befragten als positiv wahrgenommen, wenngleich einige im Vergleich zu anderen Benefits darauf verzichten könnten. L5 würde es „cool finden“, wenn sich die Lehrlinge bei guten Erfolgen aussuchen könnten, ob sie dafür eine Prämie oder einen zusätzlichen Urlaubstag möchten. Eine Befragte (L6) merkte an, dass Prämien für die Weiterempfehlung von Mitarbeiter\_innen angeboten werden.

Der Lehrbetrieb, in welchem L2 beschäftigt ist, hat ein Youngster-System eingeführt. Im Zuge dessen finden monatliche Aktivitäten mit den Lehrlingen, sowie dem Ausbilder statt, bei welchen Punkte gesammelt werden können. Darüber hinaus erhalten die

Lehrlinge weitere Punkte an ihrem Geburtstag, sowie für besondere schulische Erfolge und bei „Pflicht-Challenges“, wie dem Halten eines Referats.

*„Da waren wir zum Beispiel Gokart fahren. Wird alles von der Firma gezahlt und Teilnahme-punkte bekommt man glaub ich 25. Und dann kriegt man auch noch wenn man erster Platz ist zusätzlich zum Beispiel 11 Punkte. Und ein Punkt ist dann ein Euro. Und da darf man sich dann was bestellen. (...) Also zum Beispiel man hat 1000 Punkte oder so. Dann kann man sich zum Beispiel ein neues iPhone bestellen.“ (L2, Z 157-162; Z 164-165)*

L2 erlebt das Youngster-System als sehr positiv und bestärkte dies durch folgende Aussage:

*„Das ist schon ein cooles System und meine Freunde sind da auch voll begeistert, wenn ich ihnen da erzähle, dass ich eigentlich gratis das neue Iphone kriege. Weil wer kriegt das schon einfach so.“ (L2, Z 195-197)*

Eine Interviewpartnerin (L4) nimmt die Lehrlings-App, welche vom Unternehmen angeboten wird, als „sehr cool“ und „sehr hilfreich“ wahr. Diese unterstützt bei der Verwaltung der Abteilungswechsel und bietet eine Urlaubsplanung. Ein weiterer Befragter (L5) berichtete ebenso von einer Lehrlings-App, welche jedoch den Fokus auf Wissensvermittlung setzt.

*„Also es ist eine App, wo man einfach Fragen erstellen kann mit Bildern und so. Und dann üben kann schon für die Lehrabschlussprüfung oder dein Wissen testen kannst. Das gibt es für jeden, das hat eigentlich jeder Lehrberuf. Und in jedem Lehrberuf erstellen die Lehrlinge halt die Fragen selber. Das soll halt dienen zum Lernen und dass man halt immer am Ball bleibt.“ (L5, Z 802-806)*

Von sechs Befragten (L1, L4, L5, L6, L7, L8) wurden Sportangebote genannt, welche ihre Lehrbetriebe anbieten. Diese reichen von gemeinsamem Lehrlingssport, bis hin zu Fitnessstudios. Zum Thema Gesundheit bietet der Lehrbetrieb eines Befragten (L2) eine Vergünstigung bei Impfungen an, der Lehrbetrieb von L6 ermöglicht eine kostenlose Physiotherapie.

In den Lehrbetrieben von L1 und L4 finden regelmäßig Lehrlingsausflüge statt. Ein Interviewpartner (L3) führte an, dass die Lehrlinge an Zusatzprojekten, wie dem Restaurieren eines Oldtimers, teilnehmen dürfen.

Im Lehrbetrieb einer anderen Befragten (L6) findet regelmäßig das Event „Lehrlinge on tour“ statt. Dabei leiten Lehrlinge eine Woche lang eigenständig eine Filiale des Unternehmens. Von einer ähnlichen Erfahrung berichteten zwei andere Interviewpartnerinnen (L9, L10), indem Lehrlinge selbstständig einen Pop-up-Store eröffnen beziehungsweise führen mussten.

Zwei Befragte (L4, L6) berichteten von einer gemeinsamen Abschlussreise, L7 von einer Sprachreise im letzten Lehrjahr. L10 äußerte den Wunsch, dass ihr Lehrbetrieb eine Abschlussreise anbieten sollte.

Von drei Befragten (L1, L4, L8) wurde das zur Verfügung stellen der Arbeitskleidung genannt. Die Lehrbetriebe von L1 und L4 bieten zusätzlich eine Reinigung dieser an.

L1 betonte in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zur freien Pauseneinteilung je nach Anfall und Dringlichkeit der Tätigkeiten, sowie das Duschen innerhalb seiner Arbeitszeit. Beide Faktoren nimmt er als sehr positiv wahr.

L4 erzählte von Gefühlen der Freude durch die Möglichkeit der Gleitzeit, sowie der damit verbundenen optimalen Vereinbarung von Beruf und Freizeit, welche für sie persönlich einen hohen Stellenwert einnimmt.

*„Was mich sehr positiv überrascht hat, dass ich an meinem Standort Gleitzeitarbeit kann und dass man dann doch ... also, puh, als ich das erfahren habe, das hat mich schon sehr gefreut. Weil ich eben auch meine Freizeit sehr ... also meine Freizeit ist für mich sehr wichtig und das ist dann*

Eine Befragte (L8) brachte Ideen ein, welche Zusatzleistungen sie sich von ihrem Lehrbetrieb wünschen würde, die sie von anderen Unternehmen kennt.

*„(...) weil ich muss teilweise schon mein Privathandy auch verwenden, wenn ich jemanden anrufen muss oder so. Und da wären Diensthandys oder so schon sehr praktisch. Auch bei anderen Unternehmen wird das Essen komplett bezahlt, das Mittagessen. Und das finde ich eigentlich auch toll, weil die Lehrlingsentschädigung ist jetzt auch nicht so hoch und das Essen kostet an sich schon relativ viel, wenn man es zusammenrechnet.“ (L8, Z 580-588)*

Das Thema der Weiterbildungsmöglichkeiten wurde von einigen Befragten genannt. L1, L4, L5, L7, L8 und L11 berichteten von Schulungsangeboten zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. L4 betonte, dass sie Fortbildungen insbesondere aufgrund der Möglichkeit des Austausches mit den anderen Lehrlingen und dem Stärken des Gruppengefühls als positiv empfindet.

L9 erzählte von einer Fortbildungswoche mit Übernachtung mit allen anderen Lehrlingen aus Österreich, welche von einem Coach begleitet wurde. Inhalt dieser Fortbildung war das Kennenlernen der Ware des Unternehmens, sowie das Befassen mit spezifischen Themen des Lehrberufes im Einzelhandel.

Interessant war die Erfahrung von einer Interviewpartnerin (L6), dass ihr Lehrbetrieb jedem Beschäftigten einmal im Jahr ermöglicht, an einer selbst gewählten Fortbildung extern teilzunehmen und die Kosten davon übernimmt.

Die Möglichkeit zur Lehre mit Matura bietet der Großteil der Lehrbetriebe an, bei welchen die Befragten beschäftigt sind. Jedoch wird dieses Angebot von keinem der Lehrlinge in Anspruch genommen, wenngleich viele Befragte es als positiv ansehen.

*„Ich mache zwar keine Matura, aber ich finde das schon sehr cool, weil ich auch von einigen Freunden höre, dass sie immer so zwischen dem Zwiespalt stehen, ob sie Matura machen oder ob sie doch schon anfangen wollen zu arbeiten. Und ich finde das kann man da gut kombinieren.“ (L4, Z 226-229)*

*„Finde ich sehr gut, muss ich ehrlich sagen. (...) weil es eben gratis ist und ja, man kann es ja mal versuchen. Und wenn es nichts wird, dann wird es nichts. Aber man kann es auf jeden Fall mal versuchen. Ich finde es gut, dass es das Angebot gibt.“ (L8, Z 504-507)*

Die Begründungen, weshalb die Befragten keine Lehre mit Matura anstreben, sind unterschiedlich. L3 berichtete, dass die „Lehre alleine“ für ihn „anspruchsvoll genug“ ist. Ein anderer Lehrling (L5) bemängelte den zeitlichen Faktor und möchte „zuerst mal was abschließen und dann das nächste anfangen“.

*„Ja weil ich einfach nicht weiß, ob ich alles – also Lehre und Matura gleichzeitig – schaffe. Das ist ja schon viel Arbeit dann alles. Und nicht, dass ich dann irgendwo gar nicht weiterkomme. Deswegen warte ich mal noch ab, wie ich mir da in der Lehre so tue und dann kann ich das ja noch immer entscheiden.“ (L6, Z 660-663)*

*„Nur haben wir es beide nicht gemacht, weil es uns einfach alles zu anstrengend geworden ist mit Berufsschule und Matura. Aber ja, vielleicht machen wir es noch nach. Aber an sich finde ich es eine super Möglichkeit.“ (L9, Z 442-444)*

*„Eine tolle Möglichkeit, aber momentan traue ich mir das noch nicht zu. Ich glaube, das wird alles zu viel dann. So viel Zeit hat man dann ja auch nicht, sich wirklich auf beides gut vorzubereiten. Und nicht, dass dann vielleicht gerade die Lehre darunter leidet.“ (L10, Z 445-447)*

### **Nachhaltiger Aufbau von Fachkräften**

L1 berichtete darüber, dass er im Unternehmen nach der Lehre behalten wird und bereits festgelegt wurde, welcher Lehrling in welchem Unternehmensstandort eingesetzt wird. Auch L2 kann nach der Lehre im Unternehmen bleiben.

Einige andere Befragte merkten an, dass sie noch keine fixe Zusage für eine Übernahme nach der Lehre haben, wenngleich die Unternehmen bestrebt sind, die Lehrlinge weiter zu beschäftigen. Häufig wurde in diesem Zusammenhang erwähnt, dass die Übernahme von der Leistung der Lehrlinge abhängig ist. L9 merkte an, dass die Lehrlinge „extra dafür ausgebildet werden“ und sie aufgrund der vielfältigen Einsetzbarkeit „wichtige Arbeitskräfte“ sind.

*„Ja das kommt halt drauf an wie gut du bist. Wenn du halt nicht gut bist, dann bleibst du halt nicht da. Dann kannst dir was anderes suchen.“ (L3, Z 172-173)*

*„Also bei uns ist es so, dass eigentlich versucht wird jeden Lehrling, der übernommen werden möchte, auch zu übernehmen. Und das funktioniert eigentlich ganz gut. Ich glaube 95% von allen Lehrlingen, die bis jetzt ausgebildet wurden, sind noch im Unternehmen, so zirka. Also da wird echt versucht für jeden, der gerne da bleiben möchte und natürlich die dementsprechende Leistung erbringt, eine Stelle zu finden.“ (L4, Z 423-427)*

*„Meine Kollegin, die bald in Pension geht, sagt immer, ich bin die Fachkraft der Zukunft. Das ist schon cool sowas zu hören, also dass man da wirklich aufgebaut wird, um lange im Unternehmen zu bleiben.“ (L10, Z 532-534)*

Auf die Frage, ob die Lehrlinge auch nach der Lehre im Lehrbetrieb bleiben möchten, haben alle Befragten zugestimmt. L1 begründete dies damit, dass es in seinem erlernten Beruf schwierig ist, ein anderes Unternehmen in der Nähe zu finden. L5 schätzt die Arbeitsplatzsicherheit, sowie die Fortbildungsmöglichkeiten. Eine weitere Befragte (L6) erwähnte die Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Andere Interviewpartner\_innen begründeten dies damit, dass sie bereits einen vielfältigen Einblick in das Unternehmen und dessen Arbeitsabläufe erlangen konnten.

*„Ja. Also momentan könnte ich mir gar nicht vorstellen in einer anderen Firma zu arbeiten. Warum soll ich auch da weggehen, wenn es da so super ist (lacht).“ (L2, Z 346-347)*

*„Also, dass ich schon einen sehr guten Einblick in die ganzen Prozesse hab, vorallem eben in der Personalabteilung. Weil ich da schon die Zusammenhänge sehr gut kenne, weil ich schon viele Kollegen auch kenne. Das wären eigentlich so die Hauptpunkte.“ (L8, Z 617-619)*

*„Ja man ist einfach alles schon so gewohnt, die Kollegen und das Umfeld. Man weiß, wie es läuft, welche arbeiten man zu machen hat und man kennt sich dann auch überall sehr gut aus mit fast allem.“ (L9, Z 540-542)*

## **Unternehmenskultur**

Aus den Erwähnungen der Lehrlinge ist erkennbar, dass der Umgang untereinander vom Großteil der Lehrlinge als wertschätzend wahrgenommen wird. L2 betonte, dass er den Umgang als „sehr positiv“ sieht und Kolleg\_innen mit den Lehrlingen „super umgehen“.

*„Ja auf jeden Fall. Das zählt schon sehr viel für mich. Ich verbringe ja doch sehr viel Zeit da. Da könnte ich mir das nicht vorstellen, dass ich mich mit denen nicht verstehe.“ (L3, Z 402-403)*

*„(...) weil ich finde, wenn das Team jetzt nicht passen würde, hätte man nicht so Lust dann hinzugehen. Dann würde man auch schon sich denken, oh Gott jetzt muss ich wieder in die Arbeit zu den Leuten. Aber es ist halt eben nicht der Fall, deswegen ja.“ (L11, Z 673-676)*

Ein Befragter (L5) merkte an, dass er „eigentlich mit den meisten Leuten gut auskommt“, jedoch es „ab und zu Leute gibt“ mit welchen er weniger gut klarkommt.

Von einigen Befragten wurde der Umgang mit Lehrlingen als „freundschaftlich“ beschrieben. L11 betonte, dass sie das regelmäßige gemeinsame Frühstück sehr schätzt. Gleichermaßen wird das Verhältnis der Lehrlinge untereinander durchwegs als positiv wahrgenommen.

*„Ja da verstehe ich mich mit allen gut. Das ist immer eine Gaudi mit denen, die sind alle locker drauf.“ (L2, Z 375-376)*

*„(...) aber es ist halt wie gesagt nicht irgendwie so ein Fremdgefühl oder ein komisches Gefühl, wenn man mit jemandem redet, sondern es ist wirklich alles angenehm. Und vorallem, ich bin generell so eine Person, ich bin da eigentlich sehr schüchtern und zurückhaltend und wenn ich mich bei jemandem wohlfühle, kann ich mich auch gut öffnen und das passt eigentlich alles dort. Das gelingt ihnen.“ (L11, Z 826-831)*

*„(...) und das ist halt der Vorteil bei einem Unternehmen mit vielen Lehrlingen, dass sich da immer neue Freundschaften bilden. Wie gesagt, wir sind alle Freunde und von dem her passt es eigentlich sehr gut. Wir sind wie eine Familie, sagen wir so.“ (L10, Z 600-603)*

L1 schätzt es, dass er bei Unklarheiten jederzeit seine Kolleg\_innen fragen kann und diese ihm alles ausführlich erklären.

*„Aber es ist jetzt keiner eigentlich, so ziemlich keiner, der jetzt irgendwie recht aggressiv oder so wird, und sagt, merkt dir das mal oder du bist zu blöd für alles oder sowas. Das kommt eigentlich so gut wie nie vor.“ (L1, Z 500-502)*

Zwei Befragte (L4, L7) berichteten hingegen von negativen Erfahrungen.

*„Und klar gab es schon mal Momente, wo die Kollegen selber viel beschäftigt waren und nicht viel Zeit für mich hatten und ich dann auch herumsaß und mir dann auch bisschen dachte, warum bin ich jetzt hier, wenn ich nicht wirklich was helfen kann.“ (L4, Z 517-519)*

*„Ich weiß aber von anderen, dass sie nicht so wertschätzend behandelt werden von den Mitarbeitern beziehungsweise dass es halt nach der Lehre auch sehr schwierig ist nicht Lehrling zu bleiben.“ (L7, Z 710-712)*

L7 merkte als Problemlösung den Vorschlag an, ein Begleitprogramm für ausgelernnte Lehrlinge einzuführen.

Eine Interviewpartnerin (L6) schätzt an ihrem Lehrbetrieb die „Du-Ansprache“ von allen Mitarbeiter\_innen, unabhängig davon, ob es sich um Lehrlinge, die Geschäftsleitung oder Filialmitarbeiter\_innen handle.

*„Also wenn man jetzt immer mit "Sie" redet, dann ist das immer so ein riesen Abstand zwischen den Personen und so ist man halt doch auf einer Ebene, würde ich zumindest sagen. Und man behandelt sich eben respektvoller.“ (L6, Z 683-685)*

L11 berichtete von einem Kontakt mit ihrer Führungskraft, welcher für sie von besonderer Bedeutung war.

*„Und wir haben uns durch Zufall getroffen, also sie hat sich davor nicht irgendwie informieren können, sondern sie hat sich wirklich davor irgendwann mal schon informiert. Und das fand ich ganz schön zu sehen, dass die obere Leitung von mir wusste und dass sie auch wusste, wie ich aussehe und wie ich heiße und mich auch gefragt hat, wie ich es finde.“ (L11, Z 820-824)*

Das Thema Feedback wird bei den Lehrbetrieben unterschiedlich gehandhabt. L1 erhält „alle paar Wochen“ mündlich Feedback und L2 nach Erledigung seiner Tätigkeit. Auch im Lehrbetrieb von zwei weiteren Befragten (L9, L10) gibt es keine fixen Feedbackgespräche, sondern sie erhalten dieses „spontan“.

*„Ich glaube, nur wenn es irgendwas Negatives ist, dann sagt er uns das. Aber sonst sagt er uns alle paar Wochen mal, dass alles passt und dass er sehr zufrieden ist mit uns. Also das hat er jetzt echt schon paar Mal gesagt und das freut einen natürlich auch, wenn man so arbeitet, dass es halt passt.“ (L1, Z 493-496)*

*„Nein, also wir arbeiten und wenn wir dann mal unsere Arbeit komplett erledigt haben, dann kriegen wir immer ein Feedback. Dann lobt er uns, wenn es gut war. Oder sagt, ob wir richtig schlecht sind, aber das haben wir noch nie gehört.“ (L2, Z 296-298)*

Zwei andere Interviewpartnerinnen (L4, L11) erhalten während beziehungsweise im Anschluss an eine Aufgabe Feedback.

*„Ja, also bei mir ist es so, dass ich einfach durchgehend während meiner Aufgaben oder wenn ich Sachen abgebe, Feedback bekomme. Das ist auch ganz wichtig im Marketing, dass du Feedback bekommst, weil ansonsten kann man da nichts verbessern.“ (L4, Z 414-416)*

L3 und L5 berichteten, dass sie regelmäßig eine schriftliche Bewertung von ihren Ausbilder\_innen erhalten, welche mit ihnen besprochen wird. Von Kolleg\_innen erhält L3 im Rahmen seiner Tätigkeiten ebenso Feedback. L5 führte Bewertungskriterien, wie Pünktlichkeit, Genauigkeit und Verhalten gegenüber Vorgesetzten an.



Bei einer Interviewpartnerin (L7) ist es ähnlich wie bei L3 und L5, auch sie erhält eine schriftliche Lehrlingsbeurteilung. Zusätzlich muss sie allerdings nach jedem Abteilungswechsel eine Präsentation halten.

Eine Befragte (L6) berichtete von einem sehr detaillierten Feedbackprozess. Dabei muss die Interviewpartnerin monatlich einen Bericht mit ihren Tätigkeiten erstellen beziehungsweise ihre Leistung beurteilen. Weiterer Bestandteil ist ein Lehrlingsdialog, welcher alle drei Monate mit dem Vorgesetzten, sowie der Ausbildungsleitung stattfindet.

*„Und da gibt es halt dann auch so ein Feedback, eine Selbsteinschätzung zu verschiedenen Themen und das wird halt dann abgeglichen zwischen dem Vorgesetzten und dem Lehrling. Eben wie er sich selbst eingeschätzt hat und wie er dann wirklich ist. Und man findet dann auch gemeinsam Maßnahmen, falls etwas nicht so funktioniert hat, falls man sich irgendwo nicht so ausgekannt hat, irgendeinen Kurs, irgendeine Weiterbildung, was man vielleicht machen kann.“ (L6, Z 580-586)*

Die Befragte (L6) merkte an, dass sie diese Art von Feedback „sehr gut“ findet, insbesondere weil sie dieses von zwei verschiedenen Personen erhält und ihr persönlich „Feedback sehr wichtig ist“. Dennoch empfindet sie es als schwer sich selbst einzuschätzen.

### **Resümee Mitarbeiter\_innenbindung**

Gesamt gesehen lässt sich erkennen, dass den Lehrlingen ein breites Spektrum an Zusatzleistungen angeboten wird, welche durchwegs als positiv angesehen werden. Neben klassischen Benefits, wie vergünstigtem Mittagessen, Sportangeboten oder Prämien, sind Angebote, wie das Prämiensystem in einem Lehrbetrieb, eine Lehrlings-App in zwei anderen Unternehmen, sowie das eigenständige Führen von Filialen, nennenswert. Die Befragten legen durchwegs viel Wert auf vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten, wenngleich die Lehre mit Matura trotz positiver Meinungen von keinem Lehrling in Anspruch genommen wird.

Alle Lehrlinge werden grundsätzlich mit dem Ziel einer Anstellung auch nach der Lehre im Unternehmen ausgebildet, dennoch ist die Übernahme häufig leistungsabhängig. Als Aspekte für eine langfristige Beschäftigung wird von den Lehrlingen die Arbeitsplatzsicherheit, sowie der vielfältige Einsatz im Unternehmen genannt. Die Interviewpartnerinnen betonen die Wertschätzung, sowie das oftmals freundschaftliche Verhältnis im Team. Alle Lehrlinge erhalten Feedback zu ihrer Leistung, wobei das Ausmaß der Detailliertheit differenziert ausfällt. Einige Lehrlingen verfügen über konkrete Zeitpunkte für einen Dialog mit der Ausbildungsleitung, andere Befragte hingegen erhalten Feedback gelegentlich, wie nach Abschluss einer Tätigkeit.

## 4.6 Lehrbetriebsimage

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse, welche sich auf das Image des Lehrbetriebes beziehen, dargestellt. Es folgen Meinungen der Befragten zu den Kommunikationsinstrumenten, sowie den wahrgenommenen Alleinstellungsmerkmalen der Lehrbetriebe.

### Kommunikationsinstrumente

Auf die Frage, welche Kommunikationsinstrumente ihr Lehrbetrieb für den Außenauftritt nutzt, führte die Mehrheit der Befragten Social Media an. Als konkrete Plattformen wurden überwiegend Instagram und Facebook genannt. Im Vergleich dazu wird Snapchat und Youtube nur wenig eingesetzt. Einige Befragte merkten in diesem Zusammenhang an, dass der Lehrbetrieb Videos zur Verfügung stellt, bei welchen beispielsweise die verschiedensten Lehrberufe vorgestellt oder Interviews mit Lehrlingen präsentiert werden.

*„Also mich hat das gerade voll gewundert, vor zwei Wochen oder so, oder drei Wochen oder was es her ist, habe ich auf Snapchat einfach eine [Arbeitgeber] Werbung gekriegt.“ (L1, Z 572-574)*

*„Es gibt halt noch in den Social Media Kanälen zum Beispiel eine eigene Instagram-Seite für die Lehrlinge (...) Also ich finde Medienpräsenz ist halt heutzutage schon sehr wichtig, viel mit Social Media machen, verschiedene Werbekampagnen, die halt auch gezielt junge Menschen ansprechen. Ja so Werbevideos, einfach modern sein.“ (L7, Z 472-473; Z 519-521)*

Viele der Befragte betonten, dass das Unternehmen den Einsatz von Social Media verstärken sollte. L5 sieht eine Verbesserungsmöglichkeit darin, indem der Lehrbetrieb Videos von jedem Lehrberuf oder einem Tag als Lehrling veröffentlichen könnte. Ähnliches erwähnte eine andere Interviewpartnerin (L8), welche anmerkte, dass das Unternehmen durch Videos einen besseren Einblick in die Lehrlingsausbildung ermöglichen könnte.

*„Ja schon, weil grad wir Jugendliche verbringen ja genug Stunden am Tag auf Facebook oder Instagram oder so. Da würde das sicher vielen ins Aug springen, wenn sie da auf einmal eine coole Werbung oder einen coolen Werbespot von [Arbeitgeber] sehen. Da müssten die sich halt was kreatives einfallen lassen, weißt du.“ (L3, Z 452-455)*

*„Und grad vielleicht auch in Richtung Social Media. Weil heutzutage ist glaube ich jeder auf Social Media irgendwie unterwegs und viele andere Betriebe machen auch schon auf Social Media Werbung für die Lehrlingsausbildung. Und ich finde da könnte man noch bisschen nachziehen.“ (L4, Z 453-456)*

*„(...) damit die Bewerber durch die Videos ein bisschen schnuppern sozusagen können.“ (L8, Z 500)*

L7 und L8 schlagen die Erstellung eines eigenen Lehrlings-Account auf Social Media Plattformen vor, bei welchem Einblicke durch Videos gewährt werden sollen. Als Beispiel nannte eine Befragte (L7) die Plattform „Tiktok“, bei welcher „die Jugend heute sehr aktiv ist“.

*„Ich glaube halt, dass sich dadurch viel mehr bewerben würden, viel mehr junge Leute, weil die [Arbeitgeber] kennt man halt einfach. Aber es ist halt schon auch eine sehr große Aufgabe, ja, eine Social Media Seite zu managen.“ (L7, 655-658)*

Zwei Lehrlinge (L1, L5) berichteten von Zeitungsbeiträgen ihrer Lehrbetriebe zum Anwerben von Lehrlingen. Vier weitere Befragte (L4, L5, L7, L8) erwähnten, dass ihr Unternehmen auf diversen Messen vertreten ist, bei welchen unter anderem auch Lehrlinge anwesend sind.

Viele Interviewpartner\_innen erzählten vom Einbezug der Lehrlinge in diverse Kampagnen. Die Resonanz darüber war durchwegs positiv, einzig zwei Befragte (L7, L8) empfanden, dass die Beteiligung ausbaufähig sei. L3 und L10 nehmen es als „cool“ wahr, wenn sie in Kampagnen für den Außenauftritt involviert werden.

*„Genau, das ist wirklich cool, dass man da auch kreativ sein kann. Und da bin ich dann schon stolz drauf, wenn ich meinen Freunden oder meiner Familie einen Post zeigen kann, den ich gemacht habe oder mitgestaltet habe.“ (L10, Z 572-574)*

Im Unternehmen von L1 konnten die Lehrlinge an einem Fotoshooting für einen Facebook-Beitrag teilnehmen. Andere Befragte berichteten von Videodrehs, bei welchem beispielsweise der Arbeitstag eines Lehrlings gefilmt wurde. Zwei Befragte (L5, L6) erzählten von Lehrlingsvideos für das Fernsehen, eine Interviewpartnerin (L9) von einem kurzen Kinotrailer.

*„Da haben wir halt ein Fotoshooting gehabt von einem professionellen Team. Und die haben uns dann fotografiert mit einem Packerl Papier in der Hand und ja, paar lustige Fotos waren auch dabei und so. Und ja, für Facebook einfach.“ (L1, Z 595-598)*

*„(...) und dieses Jahr durften wir für das Lehrlingscasting ein Video drehen, wo wir die verschiedenen Lehrberufe vorstellen und herzeigen. Das war auch ganz cool.“ (L7, Z 687-688)*

Der Großteil der Befragten sieht die Website ihres Unternehmens als verbesserungswürdig an und es konnten Verbesserungsmöglichkeiten genannt werden. L3 nimmt die Unternehmenswebsite als „zu überladen“ wahr. Laut einem anderen Interviewpartner (L2) könnte die Website „etwas moderner“ sein, da man damit „ja junge Leute ansprechen will“. Folgende weitere Möglichkeiten zur Optimierung wurden erwähnt:

*„Ja das vielleicht so in Kategorien oder einzelne Überschriften unterteilen. Und das wichtigste, also das was für jemanden wichtig ist der zu uns kommen möchte, dann irgendwie*

*besonders hervorhebt. Kann ja auch ein Video oder irgendein Bild oder so sein.“ (L3, Z 463-466)*

*„Sie haben sich ja unsere Internetseite angeschaut und wahrscheinlich gesehen, dass die Lehrlingsseite da bisschen spärlich noch aufgebaut ist. Also ich finde, da könnte man auf jeden Fall noch was machen. (...) Zum anderen finde ich einfach, dass ja Informationen fehlen und es könnte bisschen ansprechender gestaltet sein, sage ich mal. Das man wirklich auch als Nicht-[Arbeitgeber]-Mitarbeiter sich denkt, wow cool, da will ich hin, sozusagen.“ (L4, Z 451-453; Z 467-469)*

### **Alleinstellungsmerkmale**

Der Großteil der befragten Personen empfand den vielfältigen Einblick in unterschiedlichste Arbeitsbereiche als eine Stärke ihres Unternehmens. Die Lehrlinge fast aller Lehrbetriebe haben die Möglichkeit innerhalb des Unternehmens regelmäßig zu wechseln.

*„Und sonst eben auch, dass wir einfach überall hinkommen, auch die Garagen. Weil das ist auch nicht selbstverständlich eigentlich. Weil es gibt ja auch Betriebe, da ist man nur in der Lehrlingswerkstätte und da bei uns ist es halt so, wir kommen überall hin. Der Einblick ist halt gut und das ist schon super. Man kann sich überall einen Eindruck verschaffen.“ (L5, Z 583-587)*

*„Auf jeden Fall, dass man viele Einblicke bekommt von den unterschiedlichen Abteilungen. Dass das auch überhaupt eine Möglichkeit ist, weil kleinere Unternehmen haben das wahrscheinlich nicht, weil die haben sicher keine Kapazität für Ausbilder in unterschiedlichen Abteilungen.“ (L8, Z 691-694)*

*„Also das mit dem Abteilungswechsel, das finde ich schon wichtig, weil auch wenn man nach der Lehre irgendwo anders anfängt, macht das auch ein gutes Bild, wenn man von überall ein bisschen eine Ahnung hat. Ja, das war es eigentlich für mich.“ (L9, Z 509-511)*

L1 erwähnte, dass er den Wechsel im Lehrbetrieb insofern als positiv wahrnimmt, da er unterschiedlichste Kolleg\_innen kennenlernen kann und sich dadurch ein vielseitiges Wissen aneignet. Eine Interviewpartnerin (L4), welche im Grafikdesign tätig ist, sieht den Einblick in den betrieblichen Bereich als wertvoll an, welchen sie in anderen Unternehmen nicht gehabt hätte. L7 sieht Vorteile darin, dass sie durch den Abteilungswechsel weiß „was ihr gefällt“ und sich „intern gut vernetzen“ kann.

Das positive Arbeitsklima und der Umgang untereinander wurden ebenso häufig genannt.

*„(...) also die Mitarbeiter sind Mittelpunkt des Unternehmens. Es geht eigentlich ständig um die Mitarbeiter. (...) Wir haben einen respektvollen und einen vertrauensvollen Umgang in allen Ebenen.“ (L6, Z 673-674; Z 678-679)*

L4 setzte einen Vergleich mit anderen Unternehmen und hebt folgende Aspekte ihres Lehrbetriebs positiv hervor:

*„Auf jeden Fall kann ich sagen, dass ich finde, dass [Arbeitgeber] ein sehr sehr mitarbeiterfreundliches Unternehmen ist und immer versucht, es jedem recht zu machen. Und also es ist bei ganz vielen anderen Unternehmen gar nicht so, eben wieder auch von Bekannten habe ich das oft gehört, dass da kein Wert auf die Mitarbeiter gelegt wird. Und dass sie da praktisch nur als Arbeiter fungieren. Und ich finde bei [Arbeitgeber] ist es halt so ein großes Zusammenspiel aus allem. Also es ist schwer zu beschreiben, aber ich finde da passt einfach alles gut zusammen, die Leute passen gut zusammen. Es ist so eine gewisse Harmonie einfach am Arbeitsplatz.“ (L4, Z 493-500)*

Ein anderer Befragter (L2) empfindet die Ausbilder\_innen „freundlicher“, sowie die Ausbildung „generell besser“ als in anderen Unternehmen. Der Lehrling bestärkte diese Aussagen durch persönliche Erfahrungen in anderen Lehrbetrieben.

*„Bei einem Unternehmen bist du komplett abgedrängt vom richtigen Unternehmen, da hast eine eigene Lehrwerkstatt. Da bist aber soweit weg von der Firma, dass du wirklich nur die Lehrausbilder kennst und die anderen Lehrlinge.“ (L2, Z 417-419)*

L5 ist der Ansicht, dass im Vergleich zu anderen Unternehmen sein Lehrbetrieb „gut auf die Lehrlinge“, sowie „eine beste Ausbildung“ achtet.

Einige Interviewpartnerinnen erwähnten hierzu das aktive Mitarbeiten an „realen Tätigkeiten“. L11 betont dies mit folgender Aussage:

*„Dass wir auch eigene Jobs halt eben haben und dass sie uns das zutrauen. Und dass sie jetzt nicht sagen, okay Lehrling bekommt eben diese Lehrlingsarbeit sozusagen, die keiner machen will. (...) und dass sie einfach mich an echten Projekten einfach mitarbeiten lassen. Und das war mir eigentlich auch ziemlich wichtig, dass ich da auch ein Teil davon sein kann.“ (L11, Z 635-641)*

Einige Befragte sehen Benefits als Alleinstellungsmerkmal und Vorteil gegenüber anderen Lehrbetrieben. L2 betonte dabei das Youngster-System. Ein anderer Befragter (L3) merkte an, dass eine Lehre mit Matura und Bonuszahlungen kaum kleinere Betriebe anbieten würden. Ähnlich sieht dies ein weiterer Lehrling (L4) und führte an:

*„Also Lehre mit Matura ist eben auch nicht Standard, dass man das im Betrieb machen kann und auch dass man so viele Aktivitäten wirklich zusammen als Gruppe macht, wie Seminare, Ausflüge und all die ganzen Sachen. Das fand ich, also das find ich immer noch ziemlich cool und das gibt es auch soweit ich von meinen Freunden und Bekannten weiß nicht in jeder Firma.“ (L4, Z 391-395)*

Aufgrund der genannten Stärken bejahten alle Befragte, dass sie Weiterempfehlungen für ihren Lehrbetrieb aussprechen würden. Durch eine Weiterempfehlung von L2 und L4 konnten bereits Freunde eine Lehre im Unternehmen beginnen.

*„Wenn man den fragt, was weißt du über [Arbeitgeber], der was nicht dort arbeitet, der kann dir einfach nicht so viel sagen, weil das kann man sich einfach nicht vorstellen. Auch wie groß das alles ist und ja, das muss man einfach erlebt und gesehen haben drinnen.“ (L1, Z 622-625)*

*„Also meine beste Freundin hat ihre Lehre auch bei [Arbeitgeber] angefangen, dank mir.“ (L4, Z 505-506)*

Auszeichnungen von Lehrbetrieben wurden nur von wenigen Befragten genannt. Aus den Erwähnungen der Lehrlinge ist erkennbar, dass die Bekanntheit beziehungsweise das Wissen darüber eher gering einzuschätzen ist. L1 merkte an, dass er „schon mal gehört“ hatte, dass sein Lehrbetrieb „sehr viele Zertifikate“ hat. Zwei Befragte (L2, L6) führten an, dass sie die „Great Start!“ Zertifizierung ihrer Lehrbetriebe bereits vor Lehrbeginn kannten. Andere Lehrlinge wiederum haben einen Aushang im Unternehmen gesehen, wenngleich beispielsweise L7 nicht weiß, worum es sich bei dem Zertifikat handelt.

Hinsichtlich der Versprechen in Stellenausschreibungen ihrer Lehrbetriebe konnte keiner der Befragten, welche über Erinnerungen an diese verfügte, Abweichungen zu den tatsächlichen Gegebenheiten erkennen. Es wurden somit bisher alle Versprechen innerhalb des Lehrbetriebes umgesetzt.

### **Resümee Lehrbetriebsimage**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Social Media ein häufig genutztes Instrument für den Außenauftritt der Lehrbetriebe darstellt. Dennoch sprechen sich die Lehrlinge für einen verstärkten Einsatz beziehungsweise gezielteren Ausbau dessen aus, da Social Media bei der jungen Generation weit verbreitet scheint. Dabei wird vor allem die Notwendigkeit des praxisnahen Einblickes, auch aus Sicht von Lehrlingen, besonders hervorgehoben. Ebenso betonen die Befragten die Erfordernis der Verbesserung der Unternehmenswebsite, insbesondere in der Darstellung, sowie der Präsentation der Alleinstellungsmerkmale. Aus der Analyse lässt sich erkennen, dass Lehrlinge die Vielfältigkeit der Tätigkeiten, sowie den umfassenden Einblick während ihrer Lehrzeit schätzen. Einige sehen darüber hinaus das Arbeitsklima und Benefits als Alleinstellungsmerkmale. Einzig zwei Lehrlinge sprechen in diesem Zusammenhang von der Ausbildungsqualität.

## 5 Diskussion und Ausblick

Das folgende Kapitel stellt den Abschluss der vorliegenden Forschungsarbeit dar. Es folgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung, sowie eine Verknüpfung mit den theoretischen Erkenntnissen, um die in der Problemstellung definierten Forschungsfragen zu beantworten. Anschließend wird die vorliegende Arbeit kritisch in Bezug auf ihre Stärken und Schwächen betrachtet. Zuletzt erfolgen Implikationen für die Praxis, sowie Überlegungen für weiterführende Forschungen.

### 5.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen

Ziel vorliegender Arbeit war es, das Employer Branding in Ausbildungsbetrieben von Lehrlingen zu erforschen. Es sollten Erwartungen, welche Lehrlinge an ihre potenziellen Lehrbetriebe stellten, aufgezeigt werden. Anhand dieser Präferenzen beziehungsweise Wertevorstellungen können Unternehmen ihr Employer Branding gezielt dahingehend gestalten, um eine möglichst wirkungsvolle Ansprache dieser Zielgruppe, sowie eine hohe Passung zum Unternehmen zu erreichen (Deutsche Employer Branding Akademie, 2006, S. 3; Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 79ff.; Trost, 2013, S. 17f.).

In weiterer Folge konnten Lehrlinge durch Einbringen ihrer subjektiven Erfahrungen und Meinungen konkrete Maßnahmen des internen und externen Employer Branding bewerten, sowie Ideen zur Verbesserung aufzeigen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden zehn leitfadengestützte Interviews mit Lehrlingen, welche in Lehrbetrieben mit der Auszeichnung „Great Start! Zertifizierter Lehrbetrieb“ beschäftigt sind, durchgeführt.

Im Weiteren wird detailliert auf die Beantwortung der ersten Forschungsfrage eingegangen:

*Welche Erwartungen hatten Lehrlinge an ihre potenziellen Arbeitgeber\_innen bei der Lehrstellensuche?*

Wie bereits im theoretischen Teil dargestellt, erfolgte im Generationenvergleich ein Wertewandel bei Jugendlichen der Generation Z hinsichtlich ihrer Erwartungshaltungen an ihr Berufsleben (Hesse, Mayer, Rose & Fellinger, 2015, S. 53ff.; Huber & Rauch, 2013, S. 10ff.; Institut für Jugendkulturforschung, 2011, S. 1ff.; Schuldt & Ehret, 2015, S. 10ff.). Umso bedeutender war es nun, eine Analyse der konkreten Erwartungen von

Jugendlichen, die der Generation Z angehören, bei der Wahl eines potenziellen Lehrbetriebes durchzuführen.

Die empirische Forschung ergab, dass die wesentlichsten Aspekte, welche Lehrstellensuchende von ihren potenziellen Arbeitgeber\_innen erwarten, die Arbeitsplatzsicherheit, sowie die Übernahme in ein fixes Arbeitsverhältnis nach der Lehrzeit sind. Zum Teil sehen Lehrlinge diese Aspekte als entscheidendes Kriterium an, sich für oder gegen ein Unternehmen zu entscheiden. Dies geht mit den Ergebnissen einer Studie aus dem Jahr 2019 einher, in welcher sich 80 Prozent für die Übernahmechance als Entscheidungskriterium aussprachen (Mahayni, 2019). Einige Lehrbetriebe thematisieren eine mögliche Übernahme nach der Lehre im Unternehmen bereits während des Aufnahmeverfahrens. Aus einem Interview ging hervor, dass das Unternehmen den Aufbau von Lehrlingen als Fachkräfte der Zukunft besonders betonte.

Möglichkeiten der Weiterbildung spielen bei der Suche nach einem Lehrbetrieb eine untergeordnete Rolle. Einige Lehrlinge erwarten attraktive Fortbildungsangebote, welche ihnen Aufstiegschancen ermöglichen, sowie als Basis für die weitere berufliche Zukunft dienen. Das Angebot der Lehre mit Matura stellt kein entscheidendes Auswahlkriterium dar, wenngleich dem Angebot grundsätzlich positiv gegenübergestellt wird.

Der Standort des Unternehmens spielt hingegen für Lehrlinge eine wichtige Rolle und stellt ein Kriterium dar, weshalb sich Lehrlinge gegen einen Lehrbetrieb entscheiden würden. Zum einen muss eine gute öffentliche Erreichbarkeit gegeben sein, da die Jugendlichen häufig noch nicht über einen Führerschein verfügen, und zum anderen wünschen sich Lehrlinge eine geringe Distanz des Arbeitsplatzes zum Wohnort.

Darüber hinaus sehen Lehrlinge die Größe des Lehrbetriebes als besonders bedeutsam an. Großbetriebe, sowie Unternehmen, welche eine hohe Anzahl an Lehrlinge ausbilden, werden dabei bevorzugt. Begründet wird dies mit Faktoren, wie der Arbeitsplatzsicherheit, der Ausbildungsqualität, sowie der internen Kommunikation. Insbesondere aufgrund der derzeitigen COVID-19-Pandemie und den damit verbundenen wirtschaftlichen Unsicherheiten scheint für Lehrlinge der Aspekt eines sicheren Arbeitsplatzes noch mehr an Bedeutung gewonnen zu haben.

Auch die Arbeitszeiten wurden angesprochen. Hierbei erwarten Lehrlinge von ihrem Lehrbetrieb grundsätzlich geregelte Arbeitszeiten, sowie zumindest einen freien Sonntag. Die Möglichkeit der Gleitzeit wird positiv angesehen, wenngleich sich bei der Lehrstellensuche nicht darauf fokussiert wird. Diese Erkenntnisse gehen teilweise mit der Literatur einher. So kommt Scholz (2014, S. 143ff.) zu dem Ergebnis, dass Home-Office



für die Generation Z keine Option darstellt, während nach Mahayni (2019) geregelte Arbeitszeiten eine hohe Priorität einnehmen.

Darüber hinaus stellt die Beziehung zu Kolleg\_innen einen weiteren Faktor für die Attraktivität von Lehrbetrieben dar. Die Lehrlinge zeigen, dass der Wunsch nach einem positiven Arbeitsklima, sowie einer guten Zusammenarbeit im Team besonders hoch ausgeprägt ist. Zusätzlich wird eine Vielfältigkeit der Tätigkeiten, das Einbringen eigener Ideen und die Mitarbeit an realen Aufgaben als äußerst wichtig erachtet.

Wie aus den Interviews hervorging, informieren sich die Jugendlichen bei der Lehrstellensuche gezielt über die Höhe des Lehrlingseinkommens. Allerdings ist anzunehmen, dass das Einkommen kein zentrales Entscheidungskriterium darstellt und die Lehrlinge generell von einem niedrigeren Einkommen ausgehen. Das unterstreicht auch die Erkenntnisse aus der Literatur, indem Aspekte, wie das Einbringen neuer Ideen und die offene Kommunikation vorrangig des Einkommens zu sehen sind (Mahayni, 2019; <https://www.haufe.de/>, 10.01.2022).

Entgegen der wissenschaftlichen Literatur ([www.wko.at](http://www.wko.at) a, 21.12.2021; [www.wko.at](http://www.wko.at) e, 21.12.2021) sehen Lehrlinge Zertifizierungen von Lehrbetrieben als unwesentlich bei der Lehrstellensuche an. Einzig für einen Lehrling stellte die Zertifizierung des Unternehmens ein Entscheidungskriterium dar. Der Vorteil, indem durch Qualitätssiegel eine hohe Qualität der Lehrlingsausbildung zu erkennen ist, welcher in der Literatur ([www.wko.at](http://www.wko.at) a, 21.12.2021; [www.wko.at](http://www.wko.at) e, 21.12.2021) postuliert wird, wird von Lehrlingen nicht wahrgenommen.

Nachstehend erfolgt die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage:

*Wie nehmen Lehrlinge das Employer Branding von Lehrbetrieben wahr?*

Die Erkenntnisse aus der empirischen Forschung zeigen, dass Lehrlinge zur Lehrstellensuche auf mehrere Informationskanäle zurückgreifen, wenngleich das Internet das wichtigste Instrument darstellt. Dabei besuchen die befragten Lehrlinge gängige Karriereplattformen, die Webseiten der Unternehmen, sowie Arbeitgeber\_innenbewertungsportale. Die Erfahrungsberichte der Lehrlinge bekräftigen die Erkenntnis von Klaffke (2014, S. 14ff.), welchem nach die Generation Z trotz der Flut an Informationen im Internet die für sie persönliche Relevanz sehr gut abwägen können. Hingegen finden Printmedien bei den Lehrlingen - bis auf eine Ausnahme - keine Berücksichtigung. Dies entspricht den Ausführungen von Immerschitt und Stumpf (2014c, S. 113), dass Stellenanzeigen in Printmedien bei der Generation Z immer mehr an Bedeutung verlieren. Nach Weitzel et al. (2020, S. 4) stellt Social Media eines der drei wichtigsten Kanäle bei der

Stellensuche der Generation Z dar. Dies weicht allerdings von den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit dahingehend ab, indem Social Media von keinem befragten Lehrling eingesetzt wurde. Für Lehrstellensuchende stellen Empfehlungen aus dem Familien- und Freundeskreis einen sehr hohen Stellenwert dar. Dies beschreiben auch Lachmayr und Mayerl (2021, S. 92), sowie Kring und Hurrelmann (2019, S. 18), welche diesem Personenkreis eine besondere Bedeutung bei der Berufswahl beziehungsweise Entscheidungsfindung eines Lehrbetriebs zuschreiben. Die Lehrlinge schätzen die Möglichkeit dadurch erste reale Einblicke in Unternehmen zu erlangen, sowie sich mit Beschäftigten austauschen zu können. Einen weiteren essenziellen Faktor bei der Lehrstellensuche stellt für Lehrlinge das eigenständige Kennenlernen potenzieller Lehrbetriebe dar. Durch Schnuppertage oder Praktika werden erste Einblicke in Arbeitsabläufe der Unternehmen, sowie die Qualität der Lehrlingsausbildung erlangt. Auch Abwägungen, inwiefern sich der Lehrberuf beziehungsweise der Lehrbetrieb als geeignet darstellt, finden dadurch statt. Die Erkenntnisse daraus, sowie etwaige Vergleiche mit anderen Schnupperbetrieben nutzen Lehrlinge für die schlussendliche Entscheidung für oder gegen einen Lehrbetrieb. Dies unterstreichen auch die Ergebnisse der Studien von Mangelsdorf (2015, S. 32), sowie dem Institut für Jugendkulturforschung (2011, S. 89ff.), indem das reale Erleben und das Erlangen persönlicher Erfahrungen für Angehörige der Generation Z von besonderer Wichtigkeit sind.

Hinsichtlich der Informationen in den Stellenausschreibungen und somit der daraus resultierten Versprechen der Lehrbetriebe zeigen die Erkenntnisse dieser Studie, dass Prämien, sowie Benefits am häufigsten angeführt werden. Prämien beziehen sich dabei auf besondere schulische Leistungen, sowie dem Abschluss der Lehrabschlussprüfung. In Bezug auf Benefits wird die Übernahme der Führerscheinkosten von den Befragten genannt. Weiterbildungsmöglichkeiten, im speziellen das Angebot der Lehre mit Matura, sowie Vorbereitungen auf die Lehrabschlussprüfung stellen weitere angebotene Zusatzleistungen der Lehrbetriebe dar. Diese Erfahrungsberichte entsprechen der Studie von Elving et al. (2013, S. 356ff.), welche zu dem Ergebnis gelangt, dass Stellenausschreibungen kaum Informationen über wesentliche organisationsbezogene Aspekte, wie die Unternehmenskultur, enthalten. Anhand dieser Angaben könnten Lehrstellenbewerber jedoch besser beurteilen, ob eine Identifikation mit dem Unternehmen möglich ist (Elving et al., 2013, S. 356ff.).

Im Rahmen der Aufnahmeverfahren in Lehrbetrieben, welche die Auszeichnung „Great Start! Zertifizierter Lehrbetrieb“ tragen, werden - wie in der Literatur empfohlen - vielfältige Personalauswahlinstrumente eingesetzt. Ein Aufnahmetest, welcher sowohl online als auch vor Ort im Unternehmen stattfinden kann, stellt dabei den Hauptbestandteil bei

allen Unternehmen dar. Die Inhalte reichen von Fragen des Allgemeinwissens, bis hin zu fachspezifischen Aufgabenstellungen. Die Aufnahmetests wurden durchwegs sehr positiv bewertet, um eine erste Filterung an möglichen geeigneten Personen durchzuführen. Einige Lehrbetriebe setzen zusätzlich Arbeitsproben, sowie Möglichkeiten eines Schnupperns ein. Die Lehrlinge beschreiben diese beiden Bestandteile als äußerst hilfreiche Methode, um einerseits Geschicklichkeiten zu erkennen und andererseits erste Einblicke in das Berufsleben, sowie den Umgang innerhalb des Unternehmens zu erlangen. Im Rahmen von Lehrlingscastings und Lehrlingstagen werden Einzel- sowie Teamaufgaben kombiniert. Es konnte erhoben werden, dass der Aufnahmeprozess bei fast allen Lehrlingen von einem hohen Wohlbefinden begleitet war. Erste Kontakte mit der Ausbildungsleitung, sowie ein gemeinsames Mittagessen und Gespräche mit Lehrlingen des Unternehmens führten zu diesen positiven Wahrnehmungen. Die Organisation, sowie die Inhalte der Aufnahmeverfahren werden überwiegend positiv empfunden. Einzig bei einem Bewerbungsgespräch wurde die Gesprächsatmosphäre bemängelt. Verbesserungspotenziale lassen sich dahingehend festlegen, dass das Anfertigen eines Probestücks, sowie ein verpflichtendes Schnuppern, integriert werden sollte. Ein Überdenken der Notwendigkeit des Einsatzes einzelner Schritte des Auswahlverfahrens und eine gezieltere Kombination der eingesetzten Instrumente stellt die Ausnahme dar, welche von einem Lehrling als Optimierungspotenzial genannt wurde. Diese negativen Wahrnehmungen können ein Entscheidungskriterium gegen einen Lehrbetrieb sein, sowie nach außen an Familien und Freunde oder durch Bewertungsportale kommuniziert werden (<https://www.humanresourcesmanager.de/>, 11.10.2020). Nach Miles und McCamey (2018, S. 755ff.) stellen die positiven und negativen Erfahrungen einen wesentlichen Einfluss auf die Bildung der Employer Brand dar.

Feedback nimmt im Aufnahmeprozess einen äußerst geringen Stellenwert ein. Die Lehrlinge erfahren über das Bestehen der einzelnen Schritte im Aufnahmeverfahren, nur selten erfolgt ein konkretes Feedback zur Leistung. Eine Feedbackrunde, bei welcher Stärken und Verbesserungspotenziale genannt werden, sowie Feedback durch Kolleg\_innen im Zuge des Schnuppertages stellen dabei die Ausnahme dar.

Achleitner et al. (2014, S. 20) betonen, dass das Onboarding maßgeblichen Einfluss auf den weiteren Verlauf der Lehre hat und der Einstieg durch gezielte Onboarding-Maßnahmen für die Lehrlinge erleichtert wird. Es konnte erhoben werden, dass das Onboarding der Lehrlinge überwiegend aus Kennenlerntagen besteht, welche mit gemeinsamen Übernachtungen und Teamaktivitäten stattfinden. Die Befragten waren sich einig, dass dies von Bedeutung ist, um sich näher kennenzulernen beziehungsweise auszutauschen und das Teamgefühl zu stärken. Ein Lehrbetrieb veranstaltet ein

Kennenlernwochenende bereits vor Beginn der Lehre. Dieses ermöglicht der Interviewpartnerin eine Bestätigung der richtigen Entscheidung des Lehrbetriebes/-berufes und führte zu einem positiveren Wohlbefinden zum Start der Lehre.

Um den Lehrlingen ein effektives Onboarding zu ermöglichen, setzen Unternehmen darüber hinaus Willkommensveranstaltungen in den ersten Tagen der Lehre ein. Grundsätzlich werden die Willkommensveranstaltungen dazu genutzt, um erste Informationen zu übermitteln, Unternehmenspräsentationen vorzubringen und Vorgesetzte, sowie Ausbilder\_innen vorzustellen. Generell kann gesagt werden, dass Lehrlinge diese Onboarding-Maßnahme als sehr positiv wahrnehmen und sich dadurch ein Gefühl der Wertschätzung erkennen lässt. Insbesondere Veranstaltungen im festlichen Rahmen hinterlassen einen hohen bleibenden Eindruck bei den Lehrlingen und werden als besonders anerkennend empfunden.

Die ersten Arbeitstage im Lehrbetrieb dienen zum einen der Abwicklung von organisatorischen Angelegenheiten, zum anderen erhalten die Lehrlinge Informationen zum Unternehmen und zur Lehre. Darüber hinaus erfolgen Arbeitsplatzunterweisungen und -einführungen, Rundgänge im Unternehmen, sowie die Ausgabe der Arbeitskleidung. Entgegen der Empfehlung der Literatur (Wirtschaftskammer Österreich, 2020, S. 65) ergänzend zu diesen Maßnahmen auch Ablaufpläne und Checklisten zur besseren Strukturierung des Onboardings einzusetzen, finden diese in den Lehrbetrieben dieser Erhebung - bis auf eine Ausnahme - keine Berücksichtigung. Der Einsatz eines Einarbeitungsplans wird allerdings als sehr positiv wahrgenommen. Dieser macht es für Lehrlinge möglich einen vielfältigen Einblick in verschiedenste Unternehmensbereiche zu erlangen, sowie erste Kontakte zu knüpfen, welche für die weiteren Tätigkeiten gezielt genutzt werden können.

Überwiegend ist zu erkennen, dass sich die Lehrlinge gut informiert fühlen und die aus ihrer Sicht notwendigsten Informationen erhalten. Dies entspricht der Studie von Lachmayr und Mayerl (2021, S. 100) mit dem Ergebnis, dass das Onboarding von den befragten Lehrlingen als erfolgreich angesehen wird und wichtige Unternehmensinformationen ausreichend vermittelt werden.

Die Lehrlinge legen sehr viel Wert auf eine aktive und eigenständige Mitarbeit von Beginn an, sowie ein learning-by-doing. Dies verstärkt das Gefühl einer direkten Integration und einer Zugehörigkeit zum Team. Bemängelt hinsichtlich des Onboarding-Prozesses wurde in Einzelfällen, dass Lehrlinge keine Arbeitsaufgaben erhielten und dadurch ein Gefühl der Unterforderung entsteht. Um diesem entgegenzuwirken, sollte die Zuteilung

des Lehrlings zu einem Arbeitsbereich beziehungsweise einer Abteilung seitens des Lehrbetriebes vorab gut durchdacht sein.

Zudem zeigen die Erkenntnisse der empirischen Forschung, dass ein Kennenlernen der Ausbildungsleitung, sowie von Kolleg\_innen unmittelbar an den ersten Arbeitstagen erfolgen sollte. Unterstützungen durch Ausbilder\_innen, sowie Kolleg\_innen werden als essenziell angesehen, um den Einstieg ins Unternehmen zu erleichtern und anfängliche Unsicherheiten zu minimieren. In diesem Zusammenhang wird dem Kennenlernen der anderen Lehrlinge am ersten Arbeitstag besondere Bedeutung zugeschrieben. Ein gemeinsames Mittagessen, sowie erste Gespräche erzeugen ein Gefühl von Sicherheit und begünstigen die weitere Zusammenarbeit. Darüber hinaus sehen Lehrlinge den Einsatz von Buddys oder Pat\_innen besonders positiv. Durch die empirische Untersuchung wurde analog zur Literatur festgestellt, dass diese die Einarbeitungszeit vereinfachen und für jene Fragen herangezogen werden, bei welchen die Lehrlinge Hemmungen gegenüber ihren Ausbildenden empfinden. Der Einsatz von Lehrlingen aus höheren Lehrjahren ermöglicht eine Weitergabe der persönlichen Erfahrungen an die Beginnenden einer Lehre (o. V., 2019).

Monetäre Anreize, wie in der Literatur (Wirtschaftskammer Österreich, 2020, S. 69) empfohlen, werden in fast allen „Great Start!“ zertifizierten Lehrbetrieben angeboten. Lehrlinge erhalten Prämien für besondere schulische Leistungen und den Abschluss der Lehrabschlussprüfung. Jedoch sollte den Lehrlingen die Möglichkeit geboten werden, sich stattdessen für einen zusätzlichen Urlaubstag entscheiden zu können. Prämien für Weiterempfehlungen potenzieller neuer Mitarbeiter\_innen stellen die Ausnahme dar. Wenngleich Prämien als positiv wahrgenommen werden, kommt anderen Zusatzleistungen eine höhere Bedeutung zu.

Nach Stotz & Wedel-Klein (2013, S. 96f.) stellen Benefits eine weitere Möglichkeit dar, um die Employer Brand der Lehrbetriebe zu stärken. Diverse angebotene Zusatzleistungen werden von Lehrlingen als sehr attraktiv, und teilweise sogar als unverzichtbar, wahrgenommen. Vergünstigungen beim Mittagessen, Sportangebote und die Übernahme der Führerscheinkosten spielen dabei eine sehr große Rolle. Goodies für Sonderarbeiten, Vergünstigungen in anderen Unternehmen, sowie kleine Geschenke zu besonderen Anlässen zeigen eine hohe Wertschätzung gegenüber Lehrlingen. Selten werden gemeinsame Abschlussreisen oder Maßnahmen zur Gesundheitsförderung genannt. Wünsche hinsichtlich der Erweiterung des Angebots an Benefits in Lehrbetrieben beziehen sich auf eine gemeinsame Abschlussreise, sowie das zur Verfügung stellen von Diensthandys und -laptops. Besonders von Bedeutung sind Angebote, die aus Sicht der Lehrlinge nicht zu den klassischen Benefits eines Lehrbetriebs zählen. In diesem

Zusammenhang kann ein Prämiensystem genannt werden, bei welchem durch spezielle Challenges Punkte erlangt werden und diese anschließend gegen Geschenke eingetauscht werden können. Dies wirkt insbesondere auf die Steigerung der Motivation der Lehrlinge ein. Darüber hinaus können Apps für Lehrlinge implementiert werden, die einerseits zur Wissensvermittlung dienen können und andererseits die Organisation der Lehre vereinfachen sollen. Auch das eigenständige Führen von Filialen durch die Lehrlinge wurde angesprochen. Hierbei geht es vor allem darum erste Führungserfahrungen zu sammeln und das Verantwortungsbewusstsein zu stärken. Dies entspricht den Ausführungen der Literatur, indem anhand von realen Lehrlingsprojekten erlerntes in der Praxis umgesetzt werden soll ([www.qualitaet-lehre.at](http://www.qualitaet-lehre.at) b, 18.12.2021).

Die Erkenntnisse aus den Interviews zeigen, dass Lehrbetriebe eine Kombination vielfältiger Weiterbildungsmöglichkeiten zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung einsetzen, wie sie von der Wirtschaftskammer Österreich (2020, S. 72) empfohlen werden. Fortbildungen werden als gute Möglichkeit zum Austausch mit anderen Lehrlingen und zur Stärkung des Gruppengefühls gesehen. Durch die empirische Forschung wurde festgestellt, dass das Angebot der Lehre mit Matura gänzlich nicht in Anspruch genommen wird. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Studie von Lachmayr und Mayerl (2021, S. 54), bei welcher 89 Prozent der befragten Lehrlinge keine Lehre mit Matura absolvieren. Vorteile, die diese Zusatzqualifikation bietet, werden nur von wenigen Lehrlingen erkannt. Der Abschluss der Lehre mit Matura könnte eine Aufwertung ihrer fachlichen Kompetenzen mit sich bringen und die Aufstiegschancen der Lehrlinge steigern ([www.bmbwf.gv.at](http://www.bmbwf.gv.at), 21.12.2021). Hingegen überwiegen Sorgen eines möglichen Scheiterns, sowie der (zeitlichen) Vereinbarkeit von Lehre und Matura.

Als Hauptmotiv für die Ausbildung von Lehrlingen im Unternehmen kann die Gewinnung von Fachkräften genannt werden (Schlögl & Mayerl, 2016, S. 96). Darüber hinaus zeigen die Wahrnehmungen der Lehrlinge, dass die vielseitige Einsetzbarkeit als weiteres Kriterium der Lehrbetriebe gesehen wird. Es stellt die Ausnahme dar, dass Lehrlingen bereits vor Beendigung ihrer Lehre eine Übernahme im Unternehmen garantiert wird. Jedoch sind die Lehrbetriebe bestrebt, Lehrlingen mit guten Leistungen eine Weiterbeschäftigung anzubieten. Die Lehrlinge waren sich einig darüber, nach Abschluss ihrer Lehre – sofern möglich – weiterhin im Unternehmen beschäftigt bleiben zu wollen. Gründe dafür liegen in den angebotenen Fortbildungsmöglichkeiten, dem sicheren Arbeitsplatz, sowie dem bereits erlangten vielfältigen Einblick in Arbeitsabläufe.

Hinsichtlich der Unternehmenskultur spielt für Lehrlinge der wertschätzende und offene Umgang eine bedeutende Rolle. Die Lehrlinge möchten sich mit Kolleg\_innen gut verstehen und schätzen ein freundschaftliches Arbeitsklima. Auch Schuldt und Ehret (2015,

S. 10ff.) stellten fest, dass Jugendliche nach Wertschätzung und einer freundlichen Zusammenarbeit streben. Kleinere Aktivitäten, wie ein gemeinsames Frühstück, Gespräche zu privaten Themen und ein Duzen aller Mitarbeiter\_innen, tragen zu diesem positiven Verhältnis bei. Darüber hinaus zeigt sich im Einklang mit der Literatur, dass Spaß bei der Arbeit im Vordergrund steht. Mit anderen Lehrlingen bilden sich dadurch schnell Freundschaften. Darüber hinaus erwarten Lehrlinge, dass sich Kolleg\_innen ausreichend Zeit für die Lehrlingsausbildung nehmen und für Fragen zur Verfügung stehen.

Feedback erfolgt in den Lehrbetrieben auf recht differenzierte Weise und in unterschiedlichen Frequenzen. Die Erkenntnisse von Scholz (2014, S. 167ff.), dass sich die Generation Z Feedback nahezu ständig wünscht und nur positives Feedback zählt, können mit der empirischen Untersuchung nicht bestätigt werden. Häufig erhalten Lehrlinge Feedback spontan beziehungsweise im Zuge von Arbeitsaufgaben. Aber auch schriftliches Feedback nimmt einen hohen Stellenwert ein, welches monatlich oder nach einem Abteilungswechsel stattfindet. Die Ausnahme stellt ein Lehrbetrieb dar, welcher neben dem persönlichen Gespräch zwei weitere Feedbackinstrumente einsetzt. Die Kombination mehrerer Instrumente wird als besonders positiv wahrgenommen. So zeigt sich, dass ein monatlicher Tätigkeitsbericht erstellt wird, sowie eine Selbsteinschätzung des Lehrlings erfolgt. Die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung entsprechen somit nicht den Studienergebnissen des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Lachmayr & Mayerl, 2021, S. 60f.), dass beinahe die Hälfte der befragten Lehrlinge kaum bis gar keine Rückmeldung zu ihrer Leistung erhalten.

Der Außenauftritt der „Great Start!“ zertifizierten Lehrbetriebe und die Ansprache potenzieller neuer Lehrlinge erfolgt überwiegend über Social Media Kanäle. Interessant dabei ist, dass sich Lehrlinge zwar einen verstärkten und gezielteren Einsatz von Social Media wünschen, diese Plattform allerdings – wie bereits erwähnt – bei ihrer Lehrstellensuche nicht heranzogen. Eine Verstärkung der Präsenz auf Social Media Kanälen wird insbesondere damit begründet, dass Jugendliche viel Zeit auf Facebook und Instagram verbringen. Nach Weitzel et al. (2020, S. 4) stellt Social Media eines der wichtigsten Instrumente bei der Stellensuche der Lehrlinge dar. Einige Lehrlinge sprechen sich für einen eigenen Lehrlings-Account ihres Lehrbetriebes aus. Die Lehrlinge sehen durch Social Media die Möglichkeit einen praxisnahen Einblick in das Unternehmen und die Lehrlingsausbildung für Außenstehende zu geben, welcher durch Videos oder Lehrlingsinterviews unterstützt werden soll. Dies entspricht den Empfehlungen der Literatur, den Fokus auf die Einbindung bereits beschäftigter Lehrlinge zu legen und dadurch einen authentischen Einblick in den Lehrlingsalltag zu erzielen (<https://www.lehrlingsmarketing.at/>, 18.12.2021).

Der Außenauftritt muss generell modern und kreativ gestaltet sein, um insbesondere die junge Generation anzusprechen. Es zeigt sich ein sehr großes Interesse der Lehrlinge in Lehrlingskampagnen ihrer Unternehmen einbezogen zu werden, wenngleich dies bei einigen Lehrbetrieben bereits der Fall ist. Videos werden dazu eingesetzt, um den Arbeitsalltag eines Lehrlings zu zeigen beziehungsweise um Werbung in Fernsehen und Kino zu schalten. Fotos aus Lehrlingsshootings verwenden Lehrbetriebe insbesondere für Social Media Beiträge.

Weiters lässt sich erkennen, dass die Unternehmenswebsite der Lehrbetriebe als stark verbesserungswürdig empfunden wird. Die Lehrlinge wünschen sich klarere Strukturen und tiefergehende Einblicke in die Lehrlingsausbildung. Zudem gilt es jene Merkmale, weshalb Jugendliche eine Lehre in diesem Unternehmen starten sollen, klarer nach außen zu transportieren.

Wie wichtig Beschäftigte als Markenbotschafter\_innen sind, zeigen Stotz & Wedel-Klein (2013, S. 124), wodurch Botschaften des Unternehmens authentisch nach außen kommuniziert werden können. Die Lehrlinge sind sich einig, ihren Lehrbetrieb durchwegs weiterempfehlen zu können. In einzelnen Fällen konnten bereits erfolgreich Personen aus dem Freundeskreis der Lehrlinge für den Lehrbetrieb gewonnen werden.

Die Erkenntnisse dieser Studie zeigen, dass Lehrlinge den vielfältigen Einblick als wesentlichstes Alleinstellungsmerkmal ihres Lehrbetriebs sehen. Diesen erreichen Lehrlinge durch regelmäßige Wechsel der Arbeitsbereiche innerhalb des Unternehmens, welche als besonders positiv hervorgehoben werden. Die Lehrlinge profitieren dadurch von der Erlangung eines vielseitigen Wissens, sowie einer gezielteren internen Vernetzung. Zudem lassen sich persönliche Präferenzen hinsichtlich der individuellen Interessen generieren. Darüber hinaus sehen Lehrlinge das Arbeitsklima als eine Stärke ihres Lehrbetriebes an, welches sich durch einen respektvollen und vertrauensvollen Umgang charakterisiert. Die Lehrbetriebe erreichen eine besondere Attraktivität, indem Mitarbeiter\_innen stets im Mittelpunkt des Unternehmens stehen. Einige Lehrlinge erwähnen die besondere Ausbildungsqualität und die Mitarbeit an anspruchsvollen Projekten als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen. Auch angebotene Benefits stellen aus Sicht der Lehrlinge Alleinstellungsmerkmale dar.

Entgegen der wissenschaftlichen Literatur ([www.wko.at](http://www.wko.at) a, 21.12.2021; [www.wko.at](http://www.wko.at) e, 21.12.2021) belegen die empirischen Ergebnisse dieser Studie, dass Auszeichnungen der Lehrbetriebe von den Lehrlingen kaum als Alleinstellungsmerkmal gesehen werden. Generell kann gesagt werden, dass das Wissen über Qualitätssiegel beziehungsweise dessen Bekanntheit bei Lehrlingen sehr gering ausgeprägt ist.



## 5.2 Stärken und Limitationen der Studie

Grundlegend ist das Thema der Lehrlingsausbildung in Österreich beziehungsweise generell dem deutschsprachigen Raum stark verankert. Dennoch liegen vorwiegend Studien von österreichischen Kammern beziehungsweise Institutionen vor, darüber hinaus sind nur wenige Studien vorhanden. Im Zuge dieser Forschungsarbeit ist es gelungen, differenzierte Einblicke in Kriterien, welche Ausbildungsbetriebe für Lehrlinge zum einen besonders attraktiv machen und zum anderen welche schlussendlich für die Entscheidungsfindung herangezogen werden. Zudem konnten sowohl positive als auch negative Meinungen zum Employer Branding von „Great Start!“ zertifizierten Lehrbetrieben erlangt werden und somit Verbesserungsmöglichkeiten zu diversen Employer Branding Maßnahmen aus Sicht der Lehrlinge aufgezeigt werden. Dennoch lässt die Studie, bedingt durch die geringe Größe des Samples von elf Befragten, keine Verallgemeinerung zu.

Die Methode des leitfadengestützten Interviews wurde als sinnvoll erachtet, insbesondere um ausführliche Informationen zu allen relevanten Themengebieten zu erlangen und dennoch Raum für gänzlich neue Erkenntnisse zu den Themen zu lassen. Möglicherweise hätte jedoch ein Fokus auf einzelne Themenbereiche gesetzt werden müssen, um diese während des Gesprächs noch vertiefter behandeln zu können. Allerdings wurde das Ziel an diese Arbeit gesetzt, Employer Branding ganzheitlich zu analysieren. Fast die Hälfte der Lehrbetriebe ersuchte um eine Zusendung des Interview-Leitfadens vor dem Gespräch. Möglicherweise wurde dieser an die Lehrlinge weitergegeben, wodurch sich weniger spontane Aussagen ergeben konnten als bei jenen, die den Leitfaden vorab nicht erhielten.

Entgegen der anfänglichen Festlegung, dass nur Lehrlinge des ersten und zweiten Lehrjahres befragt werden, wurden aufgrund mangelnder Interviewpartnerinnen auch Lehrlinge des dritten Lehrjahres herangezogen. Dies könnte dahingehend eine Schwäche der Arbeit darstellen, dass sich Lehrlinge aufgrund der zu weit zurückliegenden Zeit an bestimmte Inhalte der Employer Branding Maßnahmen kaum oder gar nicht erinnern konnten beziehungsweise diese möglicherweise falsch in Erinnerung haben. Gegenätzlich dazu konnten allerdings Lehrlinge aus dem ersten oder zweiten Lehrjahr noch keinen umfassenden Einblick in alle Employer Branding Maßnahmen ihres Unternehmens erlangen. Somit konnten die Befragten diese nur teilweise erläutern beziehungsweise beurteilen.

Aufgrund der COVID-19-Pandemie kommt es zu Einschränkungen in allen Unternehmensbereichen. Dadurch könnten sich Abweichungen bei der Ausgestaltung diverser

Maßnahmen im Unternehmen ergeben. So könnte es sein, dass beispielsweise der Aufnahmeprozess nicht wie üblich stattfinden kann, Onboarding-Maßnahmen verändert werden müssen oder es zu Abwandlungen bei betrieblichen Benefits kommt. Dies stellt eine weitere Limitation der vorliegenden Arbeit dar.

Bedingt durch die Unternehmensstandorte in ganz Österreich, sowie insbesondere aufgrund der COVID-19-Pandemie konnten die Interviews nicht Face-to-face vor Ort durchgeführt werden, sondern mussten via Teams oder telefonisch abgehandelt werden. Wenngleich alle Befragten mit den technischen Gegebenheiten vertraut waren, waren die Interviews von kleineren technischen Problemen beeinträchtigt, welche diese Art von Interviews erschwerten. Zudem können Interviews, die nicht Face-to-face durchgeführt werden, den Aufbau einer angenehmen Gesprächsbeziehung und -atmosphäre erschweren (Deakin & Wakefield, 2014, S. 613). Darüber hinaus können bei Telefoninterviews keine nonverbalen Signale erkannt werden (Hay-Gibson, 2010, S. 43).

Im Rahmen der Interviews war bei drei Gesprächen gemeinsam mit dem jeweiligen Lehrling die Ausbildungsleitung anwesend. Wie in Kapitel 3.3 angeführt, brachten diese sich zwar nicht aktiv in das Interview ein, dennoch kann dies eine Schwäche der Studie darstellen. Folglich könnte soziale Erwünschtheit und das Ziel der sozialen Anerkennung zu verfälschten Antworten geführt haben. Durch die Anwesenheit der Auszubildenden könnten die Befragten dazu verleitet worden sein, nicht ehrlich zu antworten beziehungsweise ihre Antworten dahingehend anzupassen, wie sie von den Ausbilder\_innen vermeintlich erwünscht sind (Strack, 1994, S. 14).

Zuletzt kann eine Limitation der Studie dahingehend festgestellt werden, dass die interviewten Lehrlinge von den jeweiligen Ansprechpartner\_innen der Lehrbetriebe festgelegt wurden. Dies könnte darauf schließen, dass eher jene Personen ausgewählt wurden, die eine besonders hohe Motivation aufweisen beziehungsweise positiv gegenüber des Lehrbetriebes eingestellt sind.

### **5.3 Implikationen für die Praxis und Ausblick**

Im Zuge dieser Arbeit konnte ein vielfältiger Einblick in die individuellen Erfahrungen und subjektiven Wahrnehmungen von Lehrlingen zu Bereichen des Employer Branding gewonnen werden. Daraus ergeben sich wesentliche Anregungen für Lehrbetriebe, um eine attraktive Arbeitgeber\_innenmarke aufzubauen und dem vorherrschenden Mangel an Lehrlingen beziehungsweise zukünftigen Fachkräften entgegenzuwirken.

Für die Praxis bedeutet das, dass die Analyse der Zielgruppe und die daraus resultierenden Bedürfnisse beziehungsweise Erwartungen der Lehrlinge an ihren potenziellen

Lehrbetrieb die Basis für die Implementierung geeigneter Employer Branding Maßnahmen bilden sollte. Es wäre daher von Bedeutung Aspekte, wie Arbeitsplatzsicherheit, eine Weiterbeschäftigung nach der Lehre und das Arbeitsklima, bei der Ansprache von potenziellen Bewerbenden zu berücksichtigen. Auch die Größe des Lehrbetriebs, sowie die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln stellen wesentliche Faktoren dar. Hinsichtlich der Kommunikation nach außen sollte das Internet, im speziellen Karriereplattformen und die Unternehmenswebsite, sowie Social Media präferiert werden. Praxisnahe Einblicke in das Unternehmen und die Lehrlingsausbildung erscheinen als besonders bedeutend. Lehrlingen sollte vor Beginn einer Lehre ein erstes eigenständiges Kennenlernen des Unternehmens, beispielsweise durch Schnuppertage, ermöglicht werden. Hinsichtlich der Wahl von Recruiting-Instrumenten sollte eine Kombination mehrerer Instrumente erfolgen, wobei der Fokus auf Aufnahmetests und Arbeitsproben liegen sollte. Für die Praxis wäre es von Bedeutung den Onboarding-Prozess mit Kennenlerntagen und Willkommensveranstaltungen zu gestalten. Einarbeitungspläne könnten den Start der Lehrlinge besser strukturieren und für mehr Transparenz sorgen. Darüber hinaus erleichtert ein Buddy- oder Pat\_innensystem die Anfangszeit im Lehrbetrieb.

Lehrbetriebe sollten darauf achten, neben klassischen Benefits außergewöhnlichere Angebote im Lehrbetrieb zu implementieren. Eine eigenständige Mitarbeit von Beginn an und das Einbinden in anspruchsvolle Tätigkeiten wird von Lehrlingen vorausgesetzt. Darüber hinaus sollte die Lehrlingsausbildung von einem wertschätzenden und offenen Umgang, sowie einem vielfältigen Einblick in verschiedenste Unternehmensbereiche geprägt sein.

Für zukünftige Arbeiten würde sich eine Betrachtung des Employer Branding aus einer anderen Perspektive, und zwar aus jener der Lehrbetriebe, im Speziellen der Ausbilder\_innen, empfehlen. Die Erwartungen der Ausbildenden an Lehrlinge könnten jenen der Lehrlinge gegenübergestellt werden, um unterschiedliche Erwartungshaltungen aufzudecken. Dies könnte als Basis dienen, weshalb Unternehmen keine geeigneten Lehrlinge finden.

Als weitere qualitative Forschungsmöglichkeit bietet sich das Thema der Lehre mit Matura an. Dies ist dahingehend von Relevanz, da die vorliegende Studie ergab, dass das Angebot zwar grundsätzlich als positiv empfunden wird, aber keiner der befragten Lehrlinge dieses in Anspruch nimmt. Mittels weiterführender Studien könnten nun Befragungen von Lehrlingen durchgeführt werden, die die Hintergründe der Nicht-Teilnahme erforschen beziehungsweise Verbesserungspotenziale für Lehrbetriebe zur Steigerung der Attraktivität dieses Angebots ableiten.

Auch das Thema der Qualitätssiegel könnte als Basis für weitere Forschungen dienen. Dies wäre insbesondere dahingehend von Interesse, da Ergebnisse dieser Studie zeigten, dass Auszeichnungen von Lehrbetrieben bei Jugendlichen eher weniger bekannt sind und einen geringen Stellenwert bei der Lehrstellensuche einnehmen.

Darüber hinaus wäre interessant, die vorliegende Untersuchung mit Lehrlingen aus Lehrbetrieben, welche nicht über ein Qualitätssiegel verfügen, durchzuführen und mögliche Differenzen aufzuzeigen. Denkbar wäre es auch, bei weiteren Forschungen den Fokus auf Mädchen in männerdominierten Berufen oder auf bestimmte Lehrberufe zu legen.

## Literaturverzeichnis

- Achleitner, Dagmar/Mayr, Thomas/Wallner, Josef (2014). Qualität in der Lehre sichern und stärken. Online: [https://www.wko.at/service/bildung-lehre/Qualitaet\\_Lehre.pdf](https://www.wko.at/service/bildung-lehre/Qualitaet_Lehre.pdf) [Abruf am 21.12.2021].
- Ambler, Tim/Barrow, Simon (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Andratschke, Nadine/Regier, Stefanie/Huber, Frank (2009). Employer Branding als Erfolgsfaktor. Lohmar: Josef Eul.
- Arbeiterkammer Steiermark (2020). Das Image & die Attraktivität der Lehre in der Steiermark. Online: [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/20161214\\_Studie\\_Image\\_Lehre.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/20161214_Studie_Image_Lehre.pdf) [Abruf am 17.10.2020].
- Arbeiterkammer Wien (2020). Gebt uns Chancen. *AK für Sie*, 9, 4-7.
- Backhaus, Kristin (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115-136.
- Backhaus, Kristin/Tikoo, Surinder (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501-517.
- Barrow, Simon/Mosley, Richard (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: Wiley.
- Beck, Christoph (2012). Personalmarketing 2.0 - Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In Christoph Beck (Hrsg.). *Personalmarketing 2.0 - Vom Employer Branding zum Recruiting* (2. Auflage) (S. 9-70). Köln: Hermann Luchterhand.
- Bliem, Wolfgang/Schmid, Kurt, Petanovitsch, Alexander (2014). Erfolgsfaktoren der dualen Ausbildung: Transfermöglichkeiten. *ibw-Forschungsbericht Nr. 177*. Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.
- Böttger, Peter (2018). *Employer Branding – Der Weg zur Arbeitgebermarke*. London: Bookboon.
- Brast, Christoph/Hendriks, Julia (2013). ... wie ein Ei dem anderen? Ein empirischer Vergleich von Arbeitgeberversprechen. *Personal Quarterly*, 65(4), 36-40.
- Brast, Christoph/Holtgrave, Maximilian/Flindt, Ilka (2017). Erfolgsfaktoren des Employer Branding – eine empirische Analyse. *PERSONALquarterly*, 2, 36-44.

- Buckesfeld, Yvonne (2012). Employer Branding - Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU (2. Auflage). Hamburg: Diplomica.
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021a). Die Lehre - Duale Berufsausbildung in Österreich. Online: <https://www.wko.at/service/bildung-lehre/broschuere-die-lehre-duale-berufsausbildung.html> [Abruf am 21.12.2021].
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021b). Lehrberufe in Österreich - Ausbildungen mit Zukunft. Online: [https://www.bic.at/downloads/de/broschueren/lehrberufe\\_in\\_oesterreich\\_2021.pdf](https://www.bic.at/downloads/de/broschueren/lehrberufe_in_oesterreich_2021.pdf) [Abruf am 21.12.2021].
- Deakin, Hannah/Wakefield, Kelly (2014). Skype Interviewing: Reflections of Two PhD Researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603-616.
- Dell, David/Ainspan, Nathan (2001). Engaging Employees Through. Your Brand. The Conference Board of Canada, 1288-01-RR.
- Deutsche Employer Branding Akademie (2006). Werttreiber Employer Branding: Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedenerere Kunden, mehr Umsatz. Online: [https://www.dgfp.de/hr-wiki/Werttreiber\\_Employer\\_Branding\\_\\_Geringere\\_Kosten\\_\\_bessere\\_Leistung\\_\\_\\_\\_.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/Werttreiber_Employer_Branding__Geringere_Kosten__bessere_Leistung____.pdf) [Abruf am 21.12.2021].
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2012). Employer Branding - Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen (2. Auflage). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften (5. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Dornmayr, Helmut (2021). Lehrlingsausbildung im Überblick 2021. *ibw-Forschungsbericht Nr. 208*. Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.
- Dornmayr, Helmut/Löffler Roland (2020). Bericht zur Situation der Jugendbeschäftigung und Lehrlingsausbildung in Österreich 2018-2019. Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft & Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung.
- Dornmayr, Helmut/Nowak, Sabine (2018). Lehrlingsausbildung im Überblick 2018. *ibw-Forschungsbericht Nr. 193*. Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.
- Dornmayr, Helmut/Rechberger, Marlis (2019). Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel 2019 - Teil II. *ibw-Forschungsbericht Nr. 198*. Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.

- Eberhard, Verena/Krewerth, Andreas/Ulrich, Joachim Gerd (2005). „Man muss geradezu perfekt sein, um eine Ausbildungsstelle zu bekommen“ - Die Situation aus Sicht der Lehrstellenbewerber. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 3, 10-13.
- Elving, Wim J.L./Westhoff, Jorinde J.C./Meeusen, Kelta/Schoonderbeek, Jan-Willem (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Ernst & Young Organisation (2019). 83 Prozent der österreichischen Mittelstandsunternehmen finden keine geeigneten Fachkräfte – 40 Prozent beklagen Umsatzeinbußen. Online: [https://www.ey.com/de\\_at/news/2019/03/83-prozent-der-oesterreichischen-mittelstandsunternehmen-finden-keine-fachkraefte](https://www.ey.com/de_at/news/2019/03/83-prozent-der-oesterreichischen-mittelstandsunternehmen-finden-keine-fachkraefte) [Abruf am 27.09.2020].
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2015). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In Uwe, Flick/Ernst, von Kardorff/Ines, Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (11. Auflage) (S. 13-29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Frasch, Robert (2016). Neue Technik-App für Mechatroniker kommt gut an. Zielgruppe: Lehrlinge. Online: <https://www.hrweb.at/2016/07/technik-app-lehrlinge/> [Abruf am 18.12.2021].
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview*. Wien: Facultas.
- Grewe, Tobias (2020). Marketing trifft Wirklichkeit. *HR-Management*, 9, 60-63.
- Grobe, Eva (2008): Employer Branding. In: Akademische Marketinggesellschaft e.V./Oliver Klante (Hrsg.). *Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements. Reflektionen aus den Bereichen Holistic Branding, Media Management und Sustainability Marketing* (S. 123-128). Wiesbaden: Gabler.
- Hay-Gibson, Naomi Victoria (2010). Interviews via VoIP: Benefits and disadvantages within a PhD study of SMEs. *Library and Information Research*, 33(105), 39-50.
- Heider-Winter, Cornelia (2014). *Employer Branding in der Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Hesse, Gero/Mayer, Katja/Rose, Nico/Fellinger, Christoph (2015). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In Gero Hesse/Roland Mattmüller (Hrsg.). *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

- Huber, Thomas/Rauch, Christian (2013). Generation Y - Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Online: [https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie\\_generation\\_y\\_signium.pdf](https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf) [Abruf am 7.11.2020].
- Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (2014). Employer Branding für KMU. Wiesbaden: Springer.
- Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (2014). Checkliste: Qualität in der Lehre (2. Auflage). Online: <https://www.qualitaet-lehre.at/downloads/ausbildungstools/infoblaetter-checklisten-und-vorlagen/> [Abruf am 18.12.2021].
- Institut für Jugendkulturforschung (2011). Bericht zur Jugend-Wertestudie 2011. Online: <https://www.arbeiterkammer.at/infopool/akportal/Jugendwertestudie.pdf> [Abruf am 08.11.2020].
- Kanning, Uwe Peter (2017). Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Berlin Heidelberg: Springer.
- Klaffke, Martin (2014). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In Martin, Klaffke (Hrsg.) Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 57-82). Wiesbaden: Springer.
- Kluge, Michael/Buckert, Andreas (2013). Der Ausbilder als Coach - Auszubildende motivieren, beurteilen und gezielt fördern. München: Luchterhand.
- Kohl, Oliver/Vollmer, Ingrid (2014). Arbeitgeberimage - Bekanntheit, Kommunikation und Authentizität. Impuls - Das Magazin der ZIRP, 04, 8-11.
- Kopper, Theresa/Wächter, Ornella (2021). Fachkräftemangel: Jetzt gehen auch noch die Lehrlinge aus. Kurier Online. Online: <https://kurier.at/wirtschaft/karriere/fachkraeftemangel-jetzt-gehen-auch-noch-die-lehrlinge-aus/401730867> [Abruf am 05.12.2021].
- Kring, Wolfgang/Hurrelmann, Klaus (2019). Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden. Herne: Kiehl.
- Krobath, Karin/Oberrauter-Zabransky, Barbara (2020). Employer Branding besteht Corona-Test. Online: <https://www.stepstone.at/wp-content/uploads/2020/06/Identifire-Studie-Employer-Branding-Besteht-Corona-Test-FINAL.pdf> [Abruf am 11.10.2020].



- Lachmayr, Norbert/Mayerl, Martin (2021). 4. österreichischer Lehrlingsmonitor. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Lehrlingen. Online: [https://web.oegb.at/oegj/lehrlingsmonitor/Lehrlingsmonitor\\_Endbericht.pdf](https://web.oegb.at/oegj/lehrlingsmonitor/Lehrlingsmonitor_Endbericht.pdf) [Abruf am 21.12.2021].
- Lietzmann, Anja/Mayerl, Martin. (2015). Ein Rekrutierungshandbuch für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin, Wien: k.o.s., öibf.
- Linhart, Lisa-Marie (2020). Employer Branding in der Krise: Was gute Arbeitgeber jetzt auszeichnet. Online: <https://www.karriere.at/blog/employer-branding-krise.html> [Abruf am 11.10.2020].
- Lloyd, Simon (2002) Branding from the inside out. Business Review Weekly, 24(10), 64-66.
- Lohaus, Daniela/Rietz, Christian (2015). Arbeitgeberattraktivität - Der Stellenwert von Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 59(2), 70-84.
- Lohaus, Daniela/Rietz, Christian/Haase, Sandra (2013). Talente sind wählerisch - Was Arbeitgeber attraktiv macht. Wirtschaftspsychologie aktuell, 20(3), 12-15.
- Mahayni, Anna (2019). Warum das Recruiting von Lehrlingen bei der Unternehmenskultur beginnt. Online: <https://www.greatplacetowork.at/blog/recruiting-lehrlingen-unternehmenskultur/> [Abruf am 10.01.2022].
- Mangelsdorf, Martina (2015). Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach: Gabal.
- Mayring, Philipp (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung (5. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Melde, Adrienne/Benz, Michael (2014). Employer Branding in Wissenschaft und Praxis. Online: [https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working\\_Paper/Employer%20Branding\\_8.pdf](https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Employer%20Branding_8.pdf) [Abruf am 11.01.2021].
- Miles, Sandra Jeanquart/McCamey, Randy (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand?. Business Horizons, 61, 755-764.
- MindTake Research (2019). Employer Branding: So erreicht man die Talente der Gen Y & Z. Online: <https://www.mindtake.com/de/press-release/employer-branding-so-erreicht-man-die-talente-der-gen-y-z> [Abruf am 17.10.2020].

- Misoch, Sabina (2019). *Qualitative Interviews* (2. Auflage). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Mitchell, Colin (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.
- Mohl, Erich/Illedits, Stefan (2016). Lehre mit Matura - Ein Erfolgsmodell für Österreich? Barrieren, Hindernisse und Hürden auf dem Weg zur Berufsreifeprüfung. *SWS-Rundschau*, 56(2), 201-226.
- Müller, Karsten/Fauth, Thorsten/Straatmann, Tammo (2011). Authentische Arbeitgebermarke. *Personal*, 63, 22-24.
- o. V. (2016). Generation Z – so sieht die Zukunft aus. Online: <https://relevanzmacher.de/generation-z-so-sieht-die-zukunft-aus/> [Abruf am 10.01.2022].
- o. V. (2019). Führung von Azubis – Tipps für Arbeitgeber. Online: <https://www.personalwissen.de/auszubildende/fuehrung-auszubildende/> [Abruf am 18.12.2021].
- o. V. (2021). Lehrlingsmangel verschärft sich weiter. Online: <https://ooe.orf.at/stories/3122555/> [Abruf am 05.12.2021].
- Oertel, Nico (2012). *Employer Branding - Personalmarketing mit Zukunft. Aufbau einer Arbeitgebermarke zur Kompensation des Fach- und Führungskräftemangels*. Hamburg: Diplomica.
- Patton, Michael Quinn (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4. Auflage). London: Sage Publications.
- Petkovic, Mladen (2008). *Employer Branding - Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl* (2. Auflage). München und Mering: Rainer Hampp.
- Rexrodt, Margarete (2015). *Schöner arbeiten: Employer Branding und Arbeitsplatz-Design*. Online: <https://www.employer-branding-now.de/schoener-arbeiten-employer-branding-und-arbeitsplatz-design> [Abruf am 18.12.2021].
- Schlögl, Peter/Mayerl, Martin (2016). Betriebsbefragung zu Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung in Österreich. Online: <https://www.bmdw.gv.at/> [Abruf am 21.12.2021].
- Schmicker, Sonja/Wassmann, Stefan/Kramer, Claudia (2011). *Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden: Studie 2011*. Magdeburg: Universitätsverlag.
- Schnetzler, Nadja/Trost, Armin (2009). Die Employer Branding Ideenfabrik. In Armin Trost (Hrsg.). *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (S. 111-117). Köln: Luchterhand.

- Scholz, Christian (2014). Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley-VCH.
- Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2009). Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Schuldt, Christian/Ehret, Jana (2015). Youth Economy: Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut.
- Schulze, Rainer/Gürntke, Kai/Inglisberger, Angelika (2005). Employer Branding: Talente gewinnen, motivieren und binden. Absatzwirtschaft, 1, 92-94.
- Sponheuer, Birgit (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung: Wiesbaden: Gabler.
- Stotz, Waldemar/Wedel-Klein, Anne (2013). Employer Branding - Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber (2. Auflage). München: Oldenbourg.
- Strack, Fritz (1994). Zur Psychologie der standardisierten Befragung: kognitive und kommunikative Prozesse. Berlin: Springer.
- Stritzke, Christoph (2010). Theoretische Grundlagen. In Christoph Stritzke (Hrsg.). Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding (S. 15-115). Wiesbaden: Gabler.
- Talent Board (2019). The 2018 Talent Board EMEA (Europe, Middle East, Africa) - Candidate experience research report. Online: [https://www.thetalentboard.org/wp-content/uploads/2019/04/2018\\_EMEA\\_Report\\_Main\\_FINAL.pdf](https://www.thetalentboard.org/wp-content/uploads/2019/04/2018_EMEA_Report_Main_FINAL.pdf) [Abruf am 11.10.2020].
- Tometschek, Ralf (2016). Acht Thesen des Employer-Branding. Das Magazin für Erfolg in der Lehrlingsausbildung, 2, 20-21.
- Trost, Armin (2013). Employer Branding. In Armin Trost (Hrsg.). Employer Branding - Arbeitgeber positionieren und präsentieren (2. Auflage) (S. 13-78). Köln: Luchterhand.
- Vallaster, Christine (2005). Versprochen ist versprochen. Harvard Business Manager, 10, 110-114.
- Vasari, Bernd (2021). Lehrlingskrise in den Unternehmen. Wiener Zeitung online. Online: <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/2128826-Lehrlingskrise-in-den-Unternehmen.html> [Abruf am 05.12.2021].

- Weitzel, Tim/Maier, Christian/Weinert, Christoph/Pflügner, Katharina/Oelhorn, Caroline/Wirth, Jakob (2020). Generation Z - die Arbeitnehmer von morgen. Online: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2020/Studien\\_2020\\_05\\_Generation\\_Z\\_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_05_Generation_Z_Web.pdf) [Abruf am 10.01.2022].
- Wirtschaftskammer Österreich (2006). Ausbilden zahlt sich aus. Moderne Lehrberufe im Dienstleistungsbereich. Online: [http://wko.at/ic/IC\\_Lehrlingsbroschuere.pdf](http://wko.at/ic/IC_Lehrlingsbroschuere.pdf) [Abruf am 27.09.2020].
- Wirtschaftskammer Österreich (2020). Ausbildungsmappe für Lehrbetriebe. Online: [https://www.wko.at/service/bildung-lehre/ausbildungsmappe\\_fuer\\_lehrbetriebe.pdf](https://www.wko.at/service/bildung-lehre/ausbildungsmappe_fuer_lehrbetriebe.pdf) [Abruf am 19.12.2021].
- Wirtschaftskammer Wien (2019). Bildungsbedarfsanalyse 2019. Online: [https://news.wko.at/news/wien/Bildungsbedarfsanalyse\\_2019.pdf](https://news.wko.at/news/wien/Bildungsbedarfsanalyse_2019.pdf) [Abruf am 27.09.2020].
- Wolf, Gunter (2014). Employer Branding: In vier Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke: Hamburg: Dashöfer.
- zukunft.lehre.österreich (2021). Zukunft der Arbeitswelt - aus Perspektive der Jugend. Online: [https://leitbetriebe.at/wp-content/uploads/2021/06/Zukunft-der-Arbeitswelt\\_Studie-2021\\_WEB.pdf](https://leitbetriebe.at/wp-content/uploads/2021/06/Zukunft-der-Arbeitswelt_Studie-2021_WEB.pdf) [Abruf am 19.12.2021].

## Online-Quellen

<https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/schulpraxis/zentralmatura/bm.html> [Abruf am 21.12.2021].

<https://www.bmdw.gv.at/Themen/Lehre-und-Berufsausbildung/Lehrlingsausbildung-Duales-System/Lehrlingsausbildung-Duales-System-Allgemeine-Informationen.html> [Abruf am 21.12.2021]. (www.bmdw.gv.at a)

[https://www.bmdw.gv.at/Themen/Lehre-und-Berufsausbildung/Lehrlingsausbildung-Duales-System/StaatlicheAuszeichnunggem\\_Paragraf30aBAG.html](https://www.bmdw.gv.at/Themen/Lehre-und-Berufsausbildung/Lehrlingsausbildung-Duales-System/StaatlicheAuszeichnunggem_Paragraf30aBAG.html) [Abruf am 21.12.2021]. (www.bmdw.gv.at b)

<https://www.employerbranding.org/employer-branding> [Abruf am 21.12.2021]. (www.employerbranding.org a)

<https://www.employerbranding.org/magazin/insights/employer-branding-der-praxis> [Abruf am 21.12.2021]. (www.employerbranding.org b)

<https://www.greatplacetowork.at/beste-arbeitgeber/oesterreich/great-start/> [Abruf am 21.12.2021]. (www.greatplacetowork.at a)

<https://www.greatplacetowork.at/zusammenarbeit/great-start/> [Abruf am 21.12.2021]. (www.greatplacetowork.at b)

[https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-wuensche-und-beduerfnisse-der-generation-z-im-job\\_80\\_547736.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-wuensche-und-beduerfnisse-der-generation-z-im-job_80_547736.html) [Abruf am 21.12.2021].

<https://www.humanresourcesmanager.de/news/candidate-experience-gewinnt-an-bedeutung-interview-christoph-athanas.html> [Abruf am 11.10.2020].

<https://www.lehrlingsmarketing.at/award/> [Abruf am 18.12.2021].

<https://news.wko.at/news/wien/Wir-brauchen-auch-in-Zukunft-Fachkraefte.html> [Abruf am 17.10.2020].

<https://www.oesterreichjobs.com/interne-kommunikation/> [Abruf am 18.12.2021].

<https://otranscribe.com/> [Abruf am 24.11.2021].

<https://www.qualitaet-lehre.at/ausbilden-im-betrieb/lehrlinge-finden/> [Abruf am 18.12.2021]. (www.qualitaet-lehre.at a)

<https://www.qualitaet-lehre.at/downloads/ausbildungstools/best-practice-sammlung-ausbildungsmethoden/> [Abruf am 18.12.2021]. (www.qualitaet-lehre.at b)

<https://www.saferinternet.at/services/jugend-internet-monitor/> [Abruf am 10.01.2022].

<https://sprungbrett.or.at/amazone/> [Abruf am 21.12.2021].

<https://www.wien.gv.at/verwaltung/personal/lehrlinge/auszeichnungen.html#:~:text=Wiener%20Qualit%C3%A4tssiegel%20%22TOP%2DLehrbetrieb%22&text=Besondere%20Ausbildungsinitiativen,regionales%20Engagement%20in%20der%20Ausbildung> [Abruf am 21.12.2021].

<https://www.wko.at/service/t/bildung-lehre/Ausgezeichneter-Tiroler-Lehrbetrieb1.html> [Abruf am 21.12.2021]. (www.wko.at a)

[https://www.wko.at/service/w/bildung-lehre/Das\\_Wiener\\_Qualitaetssiegel\\_\\_.html](https://www.wko.at/service/w/bildung-lehre/Das_Wiener_Qualitaetssiegel__.html) [Abruf am 21.12.2021]. (www.wko.at b)

[https://www.wko.at/service/bildung-lehre/Staatliche\\_Auszeichnung\\_LB.html](https://www.wko.at/service/bildung-lehre/Staatliche_Auszeichnung_LB.html) [Abruf am 21.12.2021]. (www.wko.at c)

<https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/daten-lehrlingsstatistik.html> [Abruf am 08.12.2021]. (www.wko.at d)

<https://www.wko.at/site/ausgezeichneter-lehrbetrieb-vlbg/ausgez-lehrbetr-allgemein.html> [Abruf am 21.12.2021]. (www.wko.at e)

<https://www.wko.at/service/t/bildung-lehre/Ausbildungsvorschriften-betriebliche-Lehrausbildung.html> [Abruf am 14.01.2022]. (www.wko.at f)

<https://www.youtube.com/watch?v=S-NdFaW62hY> [Abruf am 18.10.2020].

<https://www.youtube.com/watch?v=XVxL-FBe0jc&t=3s> [Abruf am 18.10.2020].

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: rechtliche Grundlagen Lehrlingsausbildung .....	7
Abbildung 2: Lehrlinge in Österreich (2010 – 2020).....	10
Abbildung 3: Vorbildung der Berufsschüler_innen (Schuljahr 2019/2020) .....	11
Abbildung 4: Gründe für Lehrlingsausbildung .....	12
Abbildung 5: Maßnahmen zur Qualitätssicherung .....	13
Abbildung 6: Wirkungsbereiche des Employer Branding .....	20
Abbildung 7: Employer Branding Prozess .....	22
Abbildung 8: Beispielkodierung .....	41

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Definitionsansätze Employer Branding .....	16
Tabelle 2: Ziele von Employer Branding .....	19
Tabelle 3: Übersicht Merkmale Interviewpartner_innen .....	35
Tabelle 4: Übersicht Merkmale Lehrbetriebe .....	36
Tabelle 5: Übersicht Kategorisierung.....	40



# Anhang

## Interviewleitfaden

### Begrüßung

Zu Beginn möchte ich mich sehr herzlich für die Bereitschaft zum Interview bedanken und abklären, ob es in Ordnung ist, wenn wir uns "per du" anreden.

Mein Name ist Tanja Freismuth und ich bin Studentin an der Ferdinand Porsche FernFH im Master-Studiengang Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie. Im Rahmen meiner Masterarbeit führe ich Interviews mit Lehrlingen aus verschiedenen österreichischen Unternehmen. Unser Gespräch wird etwa eine Stunde dauern und ist nicht fest gegliedert, sondern verläuft ganz offen. Bitte erzähl mir einfach spontan bzw. ehrlich, was dir zu den jeweiligen Fragen einfällt.

Du hast mir bereits die Einverständniserklärung zur Aufzeichnung des Interviews übermittelt. Ich möchte dich nochmals darauf hinweisen, dass die Aufzeichnung nur für meine Studienzwecke verwendet wird und alles anonymisiert weiterverarbeitet wird. Ich werde jetzt mit der Aufzeichnung starten.

### Allgemeine Fragen zu den Interviewpartner\_innen bzw. zum Lehrbetrieb

<b>Lehrberuf:</b>	<b>Unternehmen / Branche:</b>
<b>Lehrjahr:</b>	<b>Anzahl Mitarbeiter_innen:</b>
<b>Alter:</b>	<b>Anzahl Lehrlinge:</b>

<b>Frage</b> <i>fixe Fragen</i>	<b>Information</b> <i>Was steckt hinter der Frage?</i>	<b>Nachfragen</b> <i>Was kann ich zusätzlich noch herausfinden / wonach kann ich noch fragen?</i>
<b>Einstieg</b>		
<p>Zum Einstieg zeige ich dir Lehlingskampagnen von zwei verschiedenen Unternehmen (<i>Links siehe am Ende des Leitfadens</i>). Bitte erzähl mir, was dir spontan dazu einfällt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstieg in die Thematik</li> <li>• wahrgenommenes Image</li> <li>• Bekanntheit von Lehrbetrieben</li> </ul>	<p>Interviewpartner_in vorerst erzählen lassen und erst nachfragen, wenn das Erzählen unterbrochen wird:</p> <p>z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannst du das bitte noch genauer ausführen?</li> <li>• Was spricht dich an/was weniger?</li> <li>• Was müsste anders sein, damit es dich mehr anspricht?</li> <li>• Würdest du dich für dieses Unternehmen bzw. diese Lehrstelle bewerben? Warum/warum nicht?</li> </ul>
<b>Lehrstellensuche</b>		
<p>Wenn du daran denkst als du eine Lehrstelle gesucht hast, wie bist du bei der Suche vorgegangen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien zur Wahl der potenziellen Arbeitgeber_innen</li> <li>• Kontaktkanäle (Stellenanzeige Internet/Zeitung, Social Media, Karriere-Seite, Plakate, Messen, ...)</li> <li>• Einflussfaktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Medien hast du zur Suche herangezogen?</li> <li>• Wie intensiv hast du dich über Unternehmen vorab informiert?</li> <li>• Für viele Lehrstellen hast du dich insgesamt beworben?</li> <li>• Hast du dich auf einen bestimmten Lehrberuf fixiert?</li> </ul>

<b>Frage</b> <i>fixe Fragen</i>	<b>Information</b> <i>Was steckt hinter der Frage?</i>	<b>Nachfragen</b> <i>Was kann ich zusätzlich noch herausfinden / wonach kann ich noch fragen?</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Faktoren haben dich bei der Suche nach einer Lehrstelle beeinflusst (Arbeitgeber_innenbewertungsportale, Freund_innen, Familie, bekannte Marken/Firmen, ...)?</li> <li>• Welche positiven Erlebnisse bzw. Herausforderungen gab es bei der Suche?</li> </ul>
<p>Wie bist du nun konkret auf deinen jetzigen Lehrbetrieb aufmerksam geworden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsenz/Bekanntheit der Lehrbetriebe</li> <li>• Image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannst du das Unternehmen bereits? Wenn ja, wie gut und woher?</li> <li>• Wie schätzt du die Bekanntheit des Unternehmens in Österreich ein?</li> </ul>
<p>Welche Kriterien waren dir generell bei der Suche nach einem Lehrbetrieb wichtig?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefits, Arbeitszeiten, Gehalt, Erreichbarkeit, ...</li> <li>• Image/Bekanntheit des Unternehmens/der Marke</li> <li>• fixe Anstellung nach Lehre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was erwartest du dir von deinem Lehrbetrieb?</li> <li>• Was war dir weniger wichtig?</li> </ul>
<p>Was waren die wichtigsten Gründe, weshalb du dich letztendlich genau für <i>diese</i> Lehrstelle bei <i>diesem</i> Unternehmen beworben hast?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien attraktive Arbeitgeber_innen</li> <li>• Alleinstellungsmerkmale</li> <li>• Zertifizierung "Great Start! Zertifizierter Lehrbetrieb"</li> <li>• Versprechen der Lehrbetriebe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wusstest du vorab, dass dieser Lehrbetrieb mit dem Zertifikat "Great Start! Zertifizierter Lehrbetrieb" ausgezeichnet ist? Wenn ja, inwiefern hat dich das bei der Entscheidung beeinflusst? Wenn nein, was stellst du dir unter dieser Zertifizierung vor?</li> <li>• Mit welchen Aspekten hat der Lehrbetrieb "geworben"?</li> </ul>

<b>Frage</b> <i>fixe Fragen</i>	<b>Information</b> <i>Was steckt hinter der Frage?</i>	<b>Nachfragen</b> <i>Was kann ich zusätzlich noch herausfinden / wonach kann ich noch fragen?</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falls Bewerbung bei mehreren Lehrbetrieben: Hast du von allen eine Rückmeldung (ggf. Absage) erhalten?</li> <li>• Was ist für dich das Besondere an diesem Lehrberuf?</li> </ul>
<b>Aufnahmeverfahren und Onboarding</b>		
Erzähl mir bitte, wie dein Aufnahmeverfahren abgelaufen ist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidate experience</li> <li>• Instrumente Personalauswahl</li> <li>• wertschätzender, offener Umgang</li> <li>• Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist beim Aufnahmeverfahren passiert? Gab es ein Gespräch, musstest du einen Test machen, musstest du Probearbeiten, etc.?</li> <li>• Was ist gut gelaufen/was weniger gut?</li> <li>• Inwieweit hast du währenddessen Feedback erhalten?</li> </ul>
Erzähl mir bitte, wie du die ersten Tage und Wochen in deinem Lehrbetrieb wahrgenommen hast.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennenlernen Unternehmen, Team, Ausbilder_in</li> <li>• Erhalt von Informationen</li> <li>• Zeit</li> <li>• Willkommensevent, Veranstaltungen, Schulungen, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hast du die wichtigsten Informationen zu deinem Unternehmen bzw. deinen (künftigen) Aufgaben erhalten?</li> <li>• Wie wurde der Kontakt zur direkten Ausbildungsleitung hergestellt?</li> <li>• Was hat dir in den ersten Tagen bzw. Wochen (am besten) gefallen?</li> <li>• Was hätte besser laufen können?</li> </ul>

<b>Frage</b> <i>fixe Fragen</i>	<b>Information</b> <i>Was steckt hinter der Frage?</i>	<b>Nachfragen</b> <i>Was kann ich zusätzlich noch herausfinden / wonach kann ich noch fragen?</i>
<b>Mitarbeiter_innenbindung</b>		
Wenn du daran denkst, was dein Lehrbetrieb im Rahmen der Stellenausschreibung, etc. versprochen hat bzw. mit was er geworben hat, was wurde umgesetzt und wie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeber_innenversprechen</li> <li>• Authentizität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wurde es umgesetzt?</li> <li>• Welche Versprechen wurden eingehalten bzw. nicht eingehalten?</li> </ul>
Was macht dein Lehrbetrieb, um die Lehre attraktiv zu gestalten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Lehrlingen</li> <li>• Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Lehre mit Matura</li> <li>• Dienstverhältnis nach der Lehre</li> <li>• Feedbackkultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was kann aus deiner Sicht getan werden, damit die Lehre noch attraktiver wird?</li> <li>• Wie wird Weiterbildung gefördert?</li> <li>• Wie erfolgt Feedback an euch Lehrlinge?</li> </ul>
Welche Benefits bietet dein Unternehmen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prämien</li> <li>• vergünstigtes Mittagessen</li> <li>• Sportangebote</li> <li>• Betriebliche Gesundheitsvorsorge</li> <li>• Veranstaltungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche davon sind dir besonders wichtig und warum?</li> <li>• Welche Benefits würdest du dir noch wünschen?</li> </ul>
Inwieweit bietet dein Lehrbetrieb die Möglichkeit Lehrlinge auch nach der Lehre weiter zu beschäftigen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter_innenbindung</li> <li>• nachhaltiger Aufbau von Fachkräften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Würdest du auch nach der Lehre weiter im Unternehmen arbeiten wollen?</li> <li>• Welche Gründe sprechen dafür/dagegen?</li> </ul>

Frage fixe Fragen	Information Was steckt hinter der Frage?	Nachfragen Was kann ich zusätzlich noch herausfinden / wonach kann ich noch fragen?
<b>Lehrbetriebsimage</b>		
Wie präsentiert sich dein Lehrbetrieb nach außen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lehringskampagnen</li> <li>Präsenz in Social Media</li> <li>Unternehmenswebsite</li> <li>Messeauftritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwiefern werden die im Unternehmen beschäftigten Lehrlinge in Kampagnen miteinbezogen?</li> </ul>
Was charakterisiert dein Unternehmen und wodurch unterscheidet es sich von anderen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alleinstellungsmerkmale/Wettbewerbsvorteile</li> <li>wahrgenommenes Image</li> <li>Stärken der Lehrbetriebe</li> <li>Mitarbeiter_innenidentifikation</li> <li>Unternehmenskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Warum würdest du deinen Freund_innen empfehlen, sich bei diesem Unternehmen zu bewerben? Warum würdest du es nicht weiterempfehlen?</li> <li>Wie kannst du dein Unternehmen beschreiben?</li> <li>Wie würdest du generell den Umgang innerhalb deines Unternehmens beschreiben?</li> </ul>
<b>Abschluss</b>		
Gibt es nun von dir noch etwas, was bisher im Interview nicht zur Sprache gekommen ist, du aber noch sagen möchtest?	<ul style="list-style-type: none"> <li>persönliche Anmerkungen bzw. Ergänzungen</li> </ul>	

Vielen Dank für deine Bereitschaft zum Interview!

Links zu den Videos:

Lagerhaus

[https://www.youtube.com/watch?v=S-NdFaW62hY&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=S-NdFaW62hY&feature=emb_logo)

Mc Donalds

[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=3&v=XVxL-FBe0jc&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=XVxL-FBe0jc&feature=emb_logo)