

Kommunikation und Interaktion im Ausbildungsprozess gestalten

Erfahrungen und Beispiele aus der metalltechnischen Industrie



Foto: Alexander Mueller

JULIA BOCK-SCHAPPELWEIN
Mag., Senior Researcher am
Österreichischen Institut für
Wirtschaftsforschung (WIFO)
julia.ock-
schappelwein@wifo.ac.at



Foto: Alexander Mueller

AGNES KÜGLER
Mag. Dr. MA, Senior Resear-
cher am Österreichischen
Institut für Wirtschaftsfor-
schung (WIFO)
agnes.kuegler@wifo.ac.at

**Ein zentraler Faktor für die gelingende Wissensvermittlung im Ausbildungs-
betrieb ist die direkte Kommunikation zwischen Ausbilder/-innen und Auszu-
bildenden. Auf Basis einer aktuellen WIFO-Studie werden im Beitrag am Bei-
spiel der metalltechnischen Industrie in Niederösterreich hierzu Ergebnisse
präsentiert und Maßnahmen vorgestellt, die Betriebe als besonders wirksam
wahrnehmen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Gestaltung der Kommunika-
tion und die unmittelbare Interaktion zwischen dem Ausbildungspersonal
und den Auszubildenden.**

Ausgangssituation

Die betriebliche Ausbildung ist ein zentraler Bestandteil der dualen Berufsausbildung in Österreich. Ausbilder/-innen im Betrieb spielen dabei eine Schlüsselrolle. Sie vermitteln nicht nur Fachwissen, sondern begleiten auch die Lernprozesse und prägen das berufliche Selbstverständnis der Auszubildenden. Ihr Arbeitsspektrum umfasst neben didaktisch-methodischen Aufgaben auch erzieherische und sozialpädagogische sowie Organisations- und Verwaltungsaufgaben (vgl. MERKEL u. a. 2017).

Vorliegende Untersuchungen zum Ausbildungspersonal konzentrieren sich meist auf die Arbeitsbedingungen, die Qualifizierung des Ausbildungspersonals sowie auf Herausforderungen in einer sich wandelnden Arbeitswelt (vgl. z. B. DORNMEYER/LENGAUER/RECHBERGER 2019; MERKEL u. a. 2017). Thematisiert werden unter anderem Herausforderungen bei der Vermittlung von Grundkompetenzen und Förderung der Lernmotivation. Aber auch rechtliche Rahmenbedingungen, Lehrabbrüche, die Suche nach geeigneten Auszubildenden sowie die zunehmende Heterogenität der Zielgruppe sind Gegenstand der Forschung. Des Weiteren werden die verschiedenen Rollen des Ausbildungspersonals im Berufsalltag reflektiert. Dabei stehen die Bedeutung der Ausbilder/-innen für Auszubildende oder auch ihr Stellenwert im Betrieb im Fokus (vgl. z. B. DORNMEYER/LENGAUER/RECHBERGER 2019; DORNMEYER/LENGAUER/RIEPL 2022; NICKLICH/BLANK/PFEIFFER 2022). BAUMELER/DUC/LAMAMRA (2018) verweisen in dem Zusammenhang auf die Rolle der Ausbilder/-innen als »unsichtbare Sozialagenten« und heben damit hervor, dass sich Ausbildung nicht nur auf die Vermittlung von fachspezifischem Wissen be-

schränkt. Infolge des technologischen Fortschritts und der Individualisierung gewinnt vor allem die Vermittlung überfachlicher Kompetenzen an Bedeutung. Dazu zählen Problemlösungs- und Kommunikationsfähigkeit oder Selbstständigkeit, aber auch entsprechende Verhaltensweisen (z. B. Umgangsformen wie Respekt und Höflichkeit, angemessene Sprache und ein entsprechendes Erscheinungsbild), Sozialkompetenz (z. B. Umgang mit Mitmenschen, Kommunikationsfähigkeit, Teamgeist) und die Einstellung zur Arbeit (z. B. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortlichkeit, Eigeninitiative, Motivation).

Trotz dieser zentralen Funktion der Ausbilder/-innen und der Fülle unterschiedlicher Aufgaben gibt es bislang nur wenige empirische Studien für Österreich, Deutschland oder die Schweiz, die den Fokus auf die erfolgreiche Wissensvermittlung im betrieblichen Alltag legen.

Diese Frage untersuchte das Österreichische Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO) im Jahr 2024 im Auftrag der Fachgruppe Metalltechnische Industrie der Wirtschaftskammer Niederösterreich. In der Studie »Wissens-transfer« (vgl. BOCK-SCHAPPELWEIN/KÜGLER 2024) ging es darum herauszufinden, wie die Wissensvermittlung in der Ausbildung gelingen kann und wie dabei die Kommunikation und Interaktion zwischen dem Ausbildungspersonal und den Auszubildenden förderlich zu gestalten ist. Ziel war es, Ansätze zu identifizieren, die sich in der Praxis bewährt haben und als Ideengeber für andere Unternehmen dienen können. Die Arbeitsgruppe »Wissensvermittlung« der Fachgruppe Metalltechnische Industrie der Wirtschaftskammer Niederösterreich begleitete das Forschungsvorhaben in einem partizipativen Ansatz.

Abbildung 1
Untersuchungsdesign



Quelle: BOCK-SCHAPPELWEIN/KÜGLER (2024, S. 3)

Forschungsdesign

Der methodische Zugang basierte auf einem mehrstufigen Verfahren, das quantitative und qualitative Elemente kombiniert (vgl. Abb. 1). An der Online-Befragung im Februar 2024 nahmen 39 Mitgliedsbetriebe der Fachgruppe Metalltechnische Industrie in Niederösterreich teil. Aus diesem Pool wurden später auch Unternehmen für die Beschreibung von Good-Practice-Beispielen gewonnen. Die Fokusgruppensitzung wurde im April 2024 mit 15 Personen aus den Mitgliedsbetrieben durchgeführt. Ein Teil von ihnen beteiligte sich zwischen Mai und Juli 2024 an den insgesamt 14 leitfadengestützten Experteninterviews.

Erstes Stimmungsbild aus der Online-Befragung

In der Online-Befragung »Wissensvermittlung zwischen Jung & Alt in der Lehrausbildung« wurde ein erstes Stimmungsbild in den befragten Mitgliedsbetrieben der Fachgruppe Metalltechnische Industrie in Niederösterreich eingeholt. Die Teilnehmenden sollten Auskunft darüber geben, was zum Gelingen der direkten Kommunikation zwischen dem Ausbildungspersonal (qualifizierte Ausbilder/-innen, Facharbeiter/-innen, Bezugspersonen etc.) und den Auszubildenden sowie zur gegenseitigen Wertschätzung beiträgt. Darüber hinaus sollten sie eine allgemeine Einschätzung zur Zusammenarbeit dieser beiden Gruppen abgeben.

Nahezu alle Befragten nehmen die Zusammenarbeit zwischen dem Ausbildungspersonal und den Auszubildenden als ausgesprochen positiv wahr. Die Einschätzungen reichten von gut bis sehr gut, nur in wenigen Fällen (5,7 %) wurde eine mittelmäßige Bewertung abgegeben (vgl. BOCK-SCHAPPELWEIN/KÜGLER 2024, S. 15).

Als ein zentrales Element dieser erfolgreichen Zusammenarbeit wurden klare und verbindliche Regeln für die Kommunikation zwischen Ausbildungspersonal und Auszubildenden gesehen (vgl. Abb. 2). Dazu zählen etwa die Etablierung klarer und transparenter Verhaltensregeln am Arbeitsplatz sowie die Einhaltung von Umgangsformen.

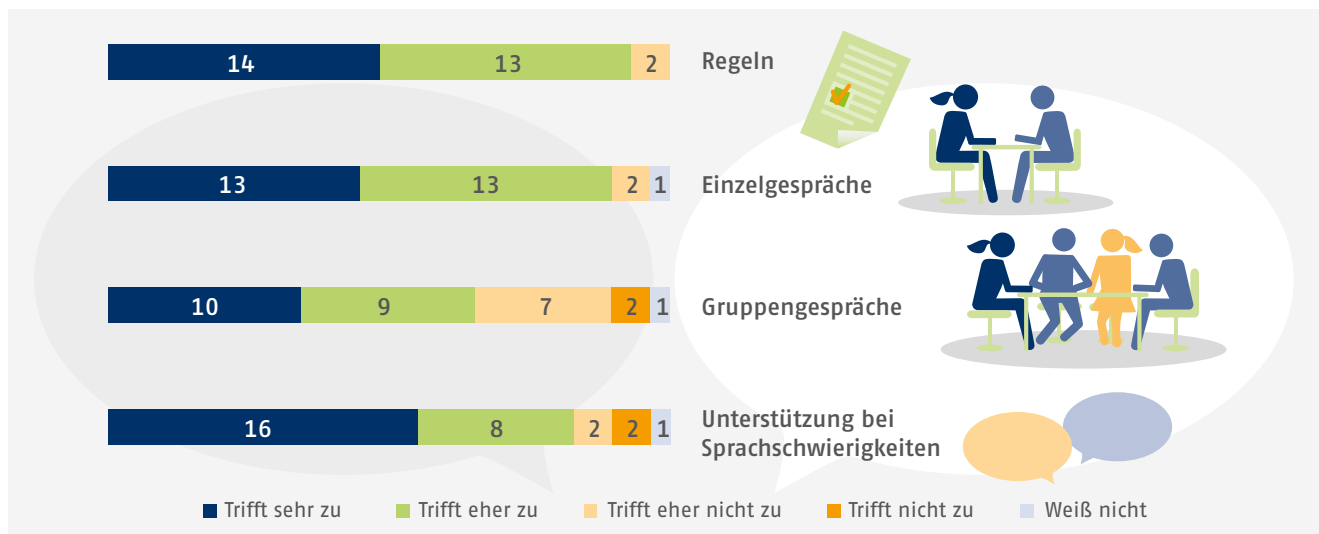
Weitere hilfreiche Kommunikationselemente sind aus Sicht der Befragten regelmäßige Einzel- und Feedbackgespräche zwischen Ausbilder/-innen und Auszubildenden, weil dadurch Fragen schnell geklärt und Missverständnisse vermieden werden können. Gleichzeitig kann dabei eine regelmäßige Überprüfung des Lernfortschritts – etwa nach Ende eines Ausbildungsmoduls – erfolgen. Die Frequenz solcher Feedbacks kann je nach Ausbildungsfortschritt variieren; zu Beginn eines Ausbildungsmoduls wird eine höhere Taktung empfohlen. Gegenseitige Feedbackgespräche bieten zudem auch Auszubildenden einen Rahmen, Verbesserungsvorschläge für die Ausbildung einzubringen.

Wichtig für eine erfolgreiche Kommunikation ist aus Sicht der Befragten zudem die Unterstützung bei sprachlichen Schwierigkeiten, etwa bei der Verwendung von Fachbegriffen oder aufgrund eines fremdsprachigen Hintergrunds.

In den leitfadengestützten Experteninterviews wurden diese Punkte weiter vertieft. Konkret wurde danach gefragt, ob es im Unternehmen Aktivitäten oder Maßnahmen gibt, die dazu beitragen, dass die Kommunikation zwischen Auszubildenden und dem Ausbildungspersonal bzw. der Stammbesellschaft funktioniert und worauf besonders zu achten ist bzw. ob es im Unternehmen Instrumente gibt, die die gegenseitige Wertschätzung stärken.

Abbildung 2

Kommunikationselemente für eine erfolgreiche Zusammenarbeit



n = 29

Quelle: BOCK-SCHAPPELWEIN/KÜGLER (2024, S. 16)

Gestaltung der Kommunikation

Bei der Gestaltung der Kommunikation ist es nach Einschätzung der befragten Expertinnen und Experten gerade zu Beginn des Ausbildungsverhältnisses wichtig, Kommunikationshürden oder -hemmnisse abzubauen. Bei der Vorstellung aller für die Auszubildenden wichtigen Personen im Betrieb lassen sich z. B. spielerische Aspekte einbauen wie etwa ein kurzes Quiz. Dazu werden Fragen formuliert, die die Auszubildenden nur beantworten können, wenn sie mit den zuständigen Personen im Unternehmen in unmittelbaren Kontakt treten. Dadurch lernen die Auszubildenden nicht nur die für sie wichtigen Ansprechpersonen kennen, sondern überwinden ihre Scheu, Kontakt mit ihnen aufzunehmen und Fragen zu stellen. Ebenso hilfreich können Mentoring-Systeme sein, bei denen erfahrene Beschäftigte oder auch Auszubildende am Ende ihrer Ausbildungszeit Wissen und Erfahrungen an die neuen Auszubildenden weitergeben.

Nach der Einstiegsphase sind ein laufender Kontakt und Austausch zwischen Ausbilder/-innen und den Auszubildenden beizubehalten. Hier unterstreichen die Expertinnen und Experten die Ergebnisse der Onlinebefragung: Regelmäßige Gespräche bzw. Nachfragen sind ihrer Einschätzung nach notwendig, damit eine konstruktive Gesprächsbasis und ein gegenseitiges Verständnis aufgebaut und gefestigt werden können. So lassen sich offene Fragen klären und Missverständnisse von vornherein vermeiden. Gleichzeitig können dadurch die Problemlösungsfähigkeiten der Auszubildenden geschult werden.

Regelmäßige Gespräche bieten zudem die Möglichkeit, den Lernfortschritt kontinuierlich zu verfolgen und frühzeitig

gegenzusteuern, falls absehbar ist, dass Auszubildende ihre Lernziele nicht oder nur schwer erreichen werden. Zur Kontrolle des Lernfortschritts können Auszubildende beispielsweise aufgefordert werden, das gelernte theoretische Wissen in eigenen Worten wiederzugeben oder auch Fragen dazu zu stellen. Ein regelmäßiges Feedback zum Ausbildungsfortschritt kann nach Meinung der Expertinnen und Experten sowohl strukturiert als auch informell erfolgen und sollte neben dem fachbezogenen Feedback auch Einschätzungen zum Sozialverhalten (z. B. Teamfähigkeit und Zuverlässigkeit) umfassen.

Interaktion

Für die Interaktion zwischen dem Ausbildungspersonal und den Auszubildenden sind Einfühlungsvermögen und der Aufbau einer guten Beziehung (»Zwischenmenschliches muss stimmen«) grundlegend. Ausbilder/-innen, die in der Lage sind, sich in die Situation ihrer Auszubildenden hineinzuversetzen, können Problemsituationen frühzeitig erkennen und darauf reagieren, so die Einschätzung der Expertinnen und Experten. Eine empathische Haltung ist zudem Voraussetzung, um eine unterstützende und lernförderliche Umgebung zu schaffen und eine Atmosphäre des Vertrauens und Zutrauens zu etablieren. In den Experteninterviews wurde betont, wie wichtig es ist, Auszubildende zu ermutigen, Fragen zu stellen und Herausforderungen im Lernprozess offen anzusprechen. Teambuilding und soziale Aktivitäten während der Ausbildungszeit sind zudem förderlich für Beziehungsaufbau und -pflege.

In der direkten Kommunikation drückt sich auch die Wertschätzung aus, die den Auszubildenden entgegengebracht

wird (»Kommunikation auf Augenhöhe«). Ein viel diskutiertes Thema unter den Expertinnen und Experten betraf in dem Zusammenhang die »Du-Kultur« im Betrieb. Diese weniger formelle Anrede senkt zwar hierarchische Barrieren und fördert eine offenere, vertrauensvolle Kommunikation zwischen Ausbildungspersonal und Auszubildenden, sie birgt allerdings auch Herausforderungen hinsichtlich der Balance zwischen Nähe und Respekt. Wertschätzung kann vielmehr auch darin zum Ausdruck gebracht werden, wie Auszubildende in die Unternehmensprozesse integriert sind. In den Experteninterviews werden hierzu die Teilnahme an regelmäßigen Besprechungen und Workshops als Beispiele genannt. Solche Formate bieten den Raum für den unmittelbaren Erfahrungsaustausch und ermöglichen es der gesamten Belegschaft, sich unabhängig von der hierarchischen Position aktiv in Prozesse einzubringen.

Mit Blick auf die Vereinbarung verbindlicher Regeln, die in der Onlinebefragung als zentrales Kriterium gelungener Kommunikation genannt wurden, geben die Expertinnen und Experten zahlreiche Beispiele. Neben »Handy-Agreements« wurde auch von schriftlichen Vereinbarungen berichtet, die bestimmte Verhaltensregeln (gegenseitige Begrüßung, Umgangston) und Werte (Pünktlichkeit, Qualität, Teamarbeit, Zutrauen und Respekt) festlegen und von allen Beteiligten unterzeichnet werden. Diese gelten dann selbstverständlich auch für die Ausbilder/-innen, die für die Auszubildenden eine wichtige Vorbildfunktion erfüllen.

Wissenstransfer zurück in die Praxis

Die Ergebnisse der Studie wurden von der Wirtschaftskammer Niederösterreich, Fachgruppe Metalltechnische Industrie, praxisorientiert aufbereitet und als Whitepaper »Erfolgreicher Wissenstransfer in der Lehrlingsausbildung« veröffentlicht (vgl. WKNÖ METALLTECHNISCHE INDUSTRIE 2025). Ein zentrales Element des Whitepapers ist eine Checkliste mit sieben Punkten für einen gelingenden Wissenstransfer in der Ausbildung, die konkrete Ansatzpunkte bietet, wie die Qualität der Wissensvermittlung im betrieblichen Kontext gesteigert werden kann. Mit Blick auf Kommunikationsbelange ist etwa der Punkt »Pädagogisches Geschick« hervorzuheben, der die Bedeutung von Geduld, Einfühlungsvermögen, einer motivierenden Haltung und konstruktivem Feedback detailliert erläutert. Konstruktives Feedback wird bspw. als die Fähigkeit beschrieben, Stärken der Auszubildenden hervorzuheben, konkrete Verbesserungsvorschläge zu formulieren und Fehler als Lernchancen lösungsorientiert zu besprechen. Geduld und

Einfühlungsvermögen sind beim jeweiligen Lerntempo und den individuellen Bedürfnissen der Auszubildenden gefragt. Eine motivierende Haltung zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, Begeisterung für den Beruf zu vermitteln, Fortschritte durch Lob und Anerkennung zu würdigen und Lehrlinge zu ermutigen, Verantwortung zu übernehmen sowie eigenständig zu arbeiten.

Das Whitepaper und die darin enthaltene Checkliste bieten eine praxisnahe Grundlage für das Ausbildungspersonal, um den Wissenstransfer in den betrieblichen Kontext nachhaltig zu verbessern. Zugleich wird damit ein Ansatz skizziert, wie Studienergebnisse praxistauglich übersetzt werden können. ◀

LITERATUR

- BAUMELER, C.; DUC, B.; LAMAMRA, N.: Berufsbildnerinnen und Berufsbildner in der Schweiz – die unsichtbaren Sozialisationsagenten. In: BWP 47 (2018) 3, S. 8–11. URL: www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/8781
- BLANK, M.; NICKLICH, M.; PFEIFFER, S.: Ausbildungspersonal im Fokus 2021. Methoden- und Feldbericht. Laboratory Working Paper 05–2022. FAU Erlangen Nürnberg 2022
- BOCK-SCHAPPELWEIN, J.; KÜGLER, A.: Wissenstransfer. Studie des WIFO im Auftrag der Wirtschaftskammer Niederösterreich Metalltechnische Industrie. Wien 2024
- DORN MAYR, H.; LENG AUER, B.; RECHBERGER, M.: Betriebliche AusbilderInnen in Österreich. Erfahrungen, Herausforderungen, Wünsche. ibw-Forschungsbericht 196. Wien 2019
- DORN MAYR, H.; LENG AUER, B.; RIEPL, M.: Rollen und Herausforderungen der betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbilder in Österreich. In: SCHLÖGL, P.; TAFNER, G.; OSTENDORF, A.; BOCK-SCHAPPELWEIN, J.; GRAMLINGER, F. (Hrsg.): Wie wollen wir arbeiten? Berufliches Lernen zwischen Tradition und Transformation. Beiträge zur 7. Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK). Bielefeld 2022, S. 93–100
- MERKEL, A.; FRENCH, M.; DIETRICH, A.; WEBER, M.: Handlungskontexte und Kompetenzen von betrieblichem Ausbildungspersonal – Eine explorative Untersuchung von Arbeitsbedingungen und -prozessen in regionalen Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern. In: FRENCH, M.; DIETRICH, A. (Hrsg.): Berufsbildungspersonal in Bildungsdienstleistungen und Betrieben. Qualifizierungskonzepte und Professionalisierungsstrategien. Rostock 2017, S. 115–142
- NICKLICH, M.; BLANK, M.; PFEIFFER, S.: Ausbildungspersonal im Fokus. Studie zur Situation der betrieblichen Ausbilder*innen 2021. Lehrstuhl für Soziologie (Technik – Arbeit – Gesellschaft) am Nuremberg Campus of Technology (NCT) der FAU Erlangen-Nürnberg. 2022
- WKNÖ METALLTECHNISCHE INDUSTRIE: Erfolgreicher Wissenstransfer in der Lehrlingsausbildung. Praxistipps für Ausbilder:innen in Betrieben der Metalltechnischen Industrie in Niederösterreich. St. Pölten 2025. URL: www.wko.at/noe/industrie/metalltechnische-industrie/mti-whitepaper-wissenstransfer.pdf

(Alle Links: Stand 16.07.2025)