

**Ute Clement, Heidi Möller & Peter Eberl**  
(Universität Kassel)

## **Gelingendes Vertrauensmanagement – ein Indikator für Qualität in der betrieblichen Ausbildung**

Online unter:

[http://www.bwpat.de/ausgabe21/clement\\_etal\\_bwpat21.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe21/clement_etal_bwpat21.pdf)

in

***bwp@*** Ausgabe Nr. 21 | Dezember 2011

### **Qualität und Qualitätsmanagement in der Berufsbildung**

Hrsg. von Karin Büchter, Franz Gramlinger & Karl Wilbers  
<http://www.bwpat.de> | ISSN 1618-8543

**www.bwpat.de**

***bwp@***

Herausgeber von *bwp@* : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Ralf Tenberg und Tade Tramm

**Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online**

---

**ABSTRACT** (CLEMENT/ MÖLLER/ EBERL 2011 in Ausgabe 21 von *bwp@*)

---

Online: [www.bwpat.de/ausgabe21/clement\\_etal\\_bwpat21.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe21/clement_etal_bwpat21.pdf)

Während ihrer Berufsausbildung durchlaufen Jugendliche die vielleicht bedeutsamste berufliche Statuspassage ihres Lebens: Sie übernehmen berufliche Rollen, werden zum Teil eines betrieblichen Ganzen und lernen, dass sie sich in Fremd- und Selbstwahrnehmung in ein Mitglied ihres Unternehmens verwandeln. Wird dieser Übergang aktiv gestaltet und durch gezieltes Vertrauensmanagement unterstützt, so trägt dies zur Steigerung von Qualität in der betrieblichen Ausbildung unmittelbar bei. Dieser Artikel berichtet von einer explorativen Studie zu Bedingungen und Maßnahmen, mit deren Hilfe Vertrauen in Ausbildungsbetriebe erleichtert werden kann. Erfolgreiche Betriebe stützen diesen Sozialisationsprozess mit einer Balance von Caring, Compliance und Commitment.

---

**Successful trust management – an indicator for quality in in-company training**

---

During their vocational education and training young people go through what is possibly the most significant professional status passage of their lives. They take on professional roles, become part of a company whole and learn that they are transformed into a member of their company in their own perception and in the perception of others. If this transition is designed actively and is supported through targeted trust management, then this contributes directly to the increase in quality in the in-company training. This article reports on an explorative study on the conditions and measures with whose help trust in training companies can be facilitated. Successful companies support this socialisation process with a balance of caring, compliance and commitment.

---

## **Gelingendes Vertrauensmanagement – ein Indikator für Qualität in der betrieblichen Ausbildung**

---

### **1 Einleitung**

Die Frage, wie Jugendliche Vertrauen in ihren Ausbildungsbetrieb aufbauen, ist eng mit dem Erfolg ihrer betrieblichen Integration verknüpft: Aus personalwirtschaftlicher Sicht geht es z.B. um Betriebsbindung und die Tradierung von Unternehmenskultur; aus psychologischer Perspektive um die Ausbildung von (beruflicher) Identität. Berufspädagogisch ist vor allem die Frage interessant, wie der gezielte Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen Jugendlichen und Betrieb zur Qualität des innerbetrieblichen Lernens (Fehlerkultur, Übernahme von Verantwortung) beitragen kann. In dem hier vorgestellten interdisziplinären Forschungsprojekt finden alle drei Perspektiven insofern Berücksichtigung als personalwirtschaftliche (EBERL), psychologische (MÖLLER) und berufspädagogische (CLEMENT) ForscherInnen kooperieren.

Während der Ausbildung lernen Jugendliche – darüber sind sich Wissenschaft und Praxis einig – sehr viel mehr als nur fachliche Expertise. Sie durchlaufen betriebliche Sozialisationsprozesse, identifizieren sich mit ihrer neuen beruflichen Rolle und *ihrem* Betrieb. Unsere Studie geht von der Annahme aus, dass Vertrauen in den Ausbildungsbetrieb und die AusbilderInnen Jugendlichen die Übernahme beruflicher Rollen und den Aufbau positiver Selbstwirksamkeitsannahmen erleichtert (vgl. auch HEINZ; HEINZ op. 1995; LANGE 1999; LEMPERT 1998; LEMPERT 2004, UNGER 2010). Wir unterstellen, dass neu eintretende Mitglieder eines Unternehmens ein grundsätzliches Bedürfnis haben, sich in der neuen Situation sicher zu fühlen und Ambiguität zu reduzieren. Gleichzeitig hat auch der Betrieb das Ziel, Risiken zu verringern und die neuen Mitglieder rasch zu integrieren. Auf beiden Seiten unterstützt Vertrauen den Integrationsprozess, d.h. die Zuversicht, dass die jeweils andere Partei so handeln wird, dass für einen selbst kein größerer Schaden entsteht. Unsere Studie bietet Hinweise darauf, dass Vertrauen für die Jugendlichen und die Qualität ihres Lernens von großer Bedeutung ist: In einer vertrauensvollen Umgebung sind sie eher bereit, sich mit dem Betrieb zu identifizieren, sie übernehmen mehr Verantwortung für Lern- und Arbeitsaufgaben und sind leichter bereit, Fehler zuzugeben und aus ihnen zu lernen.

### **2 Rollenübernahme, Vertrauensbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit**

Die psychologische Bindungstheorie bietet Hinweise darauf, wie wichtig Bindung und Vertrauen für die Entwicklung von Handlungsautonomie kleiner Kinder ist. Für BOWLBY entsteht Bindung aus einem „biologisch-funktionalen Primate“, dessen Fortbestand von einem „im Zentralnervensystem lokalisierbare(n) kybernetische(n) Regelkreis“ (BOWLBY 2008,

98) gesteuert wird. Das „starke Verlangen nach Zuwendung und Beistand“ sei ein schon beim Neugeborenen angelegtes und bis ins Alter vorhandenes Grundelement. Es gehöre sowohl bei stabilen als auch bei schwachen Menschen zum Leben dazu. Fühlen Menschen sich geborgen und sicher, bewegen sie sich von Bindungspersonen fort und beginnen Aktivitäten mit anderen oder erforschen die Umwelt; sind sie dagegen müde oder ängstlich, suchen sie Nähe bei einer vertrauten Person und die Möglichkeit, dort feste Bindung und Zuwendung zu finden, denn: Die „verlässliche Basis bildet eine unverzichtbare Voraussetzung, um das Leben optimal bewältigen und psychisch gesund bleiben zu können“ (BOWLBY/ HILLIG 2008, 98ff.).

Nun sind Betriebe keine Familien und Ausbildungspersonal keine Mütter oder Väter. In der betrieblichen Ausbildung geht es vielmehr um den Aufbau verwertbarer Kompetenzen und die Einordnung in einen betrieblichen Arbeitskontext. Dennoch spielt das Vertrauen in Bindung auch im Jugendalter eine entscheidende Rolle für den Aufbau von beruflicher Handlungskompetenz. Im Verlauf der diversifizieren sich nicht nur die Personengruppen aus, zu denen Individuen Bindung entwickeln; auch die Art der Bindung selbst verändert sich, nimmt unterschiedliche Ausprägungen und Intensitäten an. Die Jugendlichen stehen vor der Aufgabe, Wege in ihre eigene Zukunft zu bahnen und dabei neue soziale Beziehungen aufzubauen. Auch das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und Selbstwirksamkeit bildet eine wichtige Grundlage dafür, sich als „Eigengestalter ihrer Entwicklung“ (MIENERT 2010, 30) wahrnehmen zu können.

*Vertrauen* setzt auf Bindung im oben beschriebenen Sinn auf. Im Sinne Luhmanns handelt es sich dabei um die grundsätzliche Annahme, dass andere in einer risikobehafteten Situation für mich selbst schadensfrei handeln werden (vgl. LUHMANN 2009). Es geht also um ein *sich Anvertrauen*, sich verletzbar machen für das Handeln und mögliche Schädigungen durch den Anderen (vgl. KASSEBAUM 2004; ähnlich auch BAIER 2001). „Vertraut man anderen, dann räumt man ihnen die Gelegenheit der Verletzung ein und zeigt sich sogleich zuversichtlich, dass sie diese Gelegenheit nicht nutzen werden“ (BAIER 2001, 43).

Gleichzeitig bezieht sich Vertrauen auf jene Bereiche einer Beziehung, die sich der vertraglichen Fixierbarkeit entziehen. Dort, wo vollständige Information und vollständige vertragliche Sicherheit nicht erreichbar sind, beginnt Vertrauen. Vertrauen ist also mit einem Verzicht auf und einem Verlust von Kontrolle verbunden. Indem Menschen vertrauen, treffen sie eine Annahme zur Reduktion sozialer Komplexität mit Reichweite in die Zukunft. „Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg. Er handelt so, als ob er der Zukunft sicher wäre.“ (LUHMANN 2009, 9)

Gelingt der Aufbau einer Vertrauensbeziehung, so werden – ganz im Sinne einer self-fulfilling-prophecy – Interaktionsketten in Gang gesetzt, die Vertrauen bestätigen und verstärken. Selbst wenn ein Vertrauensbruch einen kurzfristigen Gewinn mit sich brächte, so stehen dem doch die langfristigen Konsequenzen des Vertrauensverlustes gegenüber. Die Erwartung an vertrauenswürdigen Handeln beim Anderen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass er dies auch tun wird. Diese Bestätigung des ursprünglichen Vertrauensaktes wiederum erhöht das Vertrauen, welches dann erneut Erwartungssicherheit vermittelt usw. Auch der

Vertrauensgeber wird in einem gelingenden Vertrauensverhältnis sozial gebunden und zu vertrauenswürdigen Verhalten motiviert.

Das heißt: Wenn eine Person A einer Person B Vertrauen schenkt, dann erhöht sich erstens die Wahrscheinlichkeit, dass A das Handeln von B als vertrauenswürdig interpretiert (dies wird er schon deswegen zu tun geneigt sein, weil er so kognitive Dissonanzen vermeidet) und zweitens, dass das Handeln von B diesem Vertrauensvorschuss tatsächlich gerecht wird (um den sozialen Erwartungen zu entsprechen). Im gelingenden Fall entsteht so eine Vertrauensbindung zwischen A und B, die beide wechselseitig sozial verpflichtet und gleichzeitig nach außen hin wirkt – ein Effekt, der wiederum die Vertrauensbeziehung zwischen beiden stärkt.

Die wechselseitige soziale Verpflichtung über Vertrauen funktioniert freilich nur dann, wenn sich die beiden beteiligten Seiten des Vertrauens bewusst sind und das Verhältnis auf Freiwilligkeit beruht: Der Vertrauensempfänger muss die Gelegenheit haben, seine Annahme oder Ablehnung des Vertrauens zu signalisieren, um etwa die Vertrauensgeber zu warnen, wenn ihr Vertrauen inakzeptabel ist. (Vgl. BAIER 2001, 43)

Ein intaktes Vertrauensverhältnis entfaltet seine positiven Wirkungen nicht nur im Binnenverhältnis, sondern auch in die Systemumwelt hinein. Die Information, ein bestimmter Partner erweise sich als vertrauenswürdig, verbreitet sich und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass auch andere Personen ihm Vertrauen schenken werden. Die Gewissheit, dass viele signifikante Andere jemandem oder etwas vertrauen, kann als eine der stärksten Prädiktoren für eigenes Vertrauen gelten. (Vgl. ROTHSTEIN 2007) Vertrauen ist damit nicht bloß das Ergebnis einer Kalkulation von Schadens- und Nutzenerwartungen, sondern konstituiert Erwartbarkeit und damit die Möglichkeit von Handeln (vgl. LUHMANN 2009). Radikaler lässt sich sogar unterstellen, Vertrauen werde dort besonders notwendig und hilfreich, wo die Möglichkeiten der Kontrolle nicht mehr vorhanden sind. Wo es dagegen lediglich um Kontrollrechtsübertragungen geht, perpetuieren sich die Kontrollerfordernisse auf immer höheren Ebenen (wer kontrolliert die Kontrolleure?) (vgl. HUBIG 2004; auf Schule bezogen vgl. auch WITTMANN 2009).

Was aber bedeutet Vertrauen in ein ganzes Unternehmen? Und: Können Unternehmen das Vertrauen ihrer MitarbeiterInnen aktiv gewinnen? Während es unstrittig ist, dass Individuen nicht nur anderen Menschen, sondern auch Systemen (dem Rechtssystem), Institutionen (der Ehe) und insgesamt zahlreichen Erscheinungen des natürlichen und sozialen Lebens (dem Wiederkommen des Frühlings) vertrauen, ist weniger eindeutig, wie institutionelle Arrangements selbst Vertrauen hervorbringen können.

Natürlich ist auch Vertrauen in Institutionen über Personen vermittelt, z.B. wenn eine Person als Agent einer Institution auftritt oder wenn sie zum Bezugspunkt symbolischer Handlungen wird, die sich nicht auf sie selbst beziehen, sondern auf die Institution, für die sie steht (z.B. bei einer Prügelei wegen Zugehörigkeit zu einem Fanclub). Über diese persönlichen Bezüge hinaus hat Vertrauen von Individuen in Organisationen noch weitere Komponenten, nämlich ein abstrakteres Vertrauen gegenüber den Funktionsträgern und Rollen innerhalb der Organisation („so handelt ein deutscher Beamter, eine Ärztin, ein Vorgesetzter etc.“) und Vertrauen

in die Prinzipien oder in die Philosophie der Organisation. (Vgl. OSWALD 2010, 66) Jugendliche, die als Novizen einem Unternehmen beitreten, erleben die Organisation über Interaktion mit den für sie bedeutsamen Personen wie z.B. KollegInnen oder AusbilderInnen. Über diese personengebundenen Aspekte hinaus, prägt aber auch die Vertrauenskultur des Unternehmens, d.h. Vertrauen kann als ein „*Organisationsprinzip*“ (McEVILY et al. 2003) dazu beitragen, die Komplexität möglicher Handlungsoptionen und daraus resultierende Unsicherheiten zu mindern.

Menschen vertrauen auf der Grundlage der wahrgenommenen *Vertrauenswürdigkeit* sowie ihrer eigenen *Vertrauensbereitschaft* (vgl. COLQUITT et al. 2007). Die Kombination dieser beiden Faktoren entscheidet über die Intensität des Vertrauens. Für Beziehung zwischen einzelnen Personen, d.h. für interpersonales Vertrauen, ist das Phänomen der Vertrauenswürdigkeit inzwischen gut untersucht. Vertrauenswürdig erscheinen Menschen, denen folgende Merkmale zugeschrieben werden: Kompetenz (fachliche, soziale), Konsistenz (Berechenbarkeit, Verlässlichkeit, Treue), Integrität (Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit), Offenheit (Informationsweitergabe, Selbstenthüllung), Wohlwollen (Fairness, Loyalität, Respekt, Gesinnung). (vgl. NEUBERGER 2006, 13)

Allerdings hängt die Bereitwilligkeit, mit der Vertrauenswürdigkeit attribuiert wird, auch von der *Vertrauensneigung* ab. Diese wird gerade dann als besonders wichtig erachtet, wenn es um Handeln in noch unbekanntem Kontexten geht. (Vgl. BIGLEY/ PEARCE 1998; COLQUITT et al. 2007) Die Vertrauensneigung wird häufig als stabile persönliche Disposition beschrieben (vgl. ROTTER 1980) und als die allgemeine Erwartung definiert, sich auf andere verlassen zu können (vgl. BERNERTH/ WALKER 2009). Wir schlagen vor, Vertrauensbereitschaft auch kontextspezifisch zu fassen. Bestimmte soziale Umwelten, Lernumgebungen, Gruppen usw. können mehr oder weniger Vertrauensbereitschaft entstehen lassen, als dies in anderen der Fall ist.

Entsprechend gehen wir davon aus, dass *Vertrauensbereitschaft* durch ausbildende Unternehmen gefördert oder behindert werden kann. Auf welchem Wege dies geschieht, ist allerdings bislang kaum untersucht.

### **3 Vertrauen in Ausbildungsbetriebe – eine explorative Studie**

In einer interdisziplinären Studie haben wir im Sommer 2010 in zwei Unternehmen Befragungen bei Verantwortlichen, Auszubildenden und Auszubildenden durchgeführt. Wir wollten herausfinden, auf welche Weise erfolgreiche Ausbildungsbetriebe den Aufbau von Vertrauen in ihre betriebliche Organisation unterstützen, auf welche Weise sie *Vertrauensbindung* ermöglichen und welche Formen des *Vertrauensvorschlusses* sie gewähren.

Dazu wählten wir zwei, recht kontrastreiche Firmen aus, denen eine ausgeprägte Vertrauenskultur unterstellt werden kann. Externe Kriterien wie Auszeichnungen für die Ausbildungsqualität, Fairness-Preise, weltweite Mitarbeiterinnenzufriedenheitsmessungen und Auszeichnungen als exzellenter Arbeitgeber unterlegten diese Annahme. Mit unserer Untersuchung

verfolgen wir einen salutogenetischen Ansatz (vgl. ANTONOVSKI 1997). Wir richten den Blick nicht auf Prozesse, die Vertrauen bedrohen oder zerstören, sondern wählen bewusst Firmen mit hohem Vertrauensindex, um Hinweise auf gelingende Vertrauenssozialisation zu gewinnen.

Beide Firmen können in ihrem Segment jeweils als „leading players“ bezeichnet werden. Firma A aus dem Bereich der Medizintechnologie sieht auf eine lange Familientradition zurück, ist nicht an der Börse notiert und beschäftigt ca. 40.000 Angestellte. Unternehmen B ist in der Solartechnologie tätig, ist in den 1980er Jahren gegründet worden, arbeitet börsennotiert und befindet sich in einem enormen Expansionsprozess. Es arbeiten dort mehr als 5.000 Mitarbeiter/innen. Wir fokussieren somit ein Unternehmen (A) mit einer traditionsreichen Betriebskultur und stabilem Wachstum und ein anderes Unternehmen (B), das zahlreiche Newcomer integrieren muss und kann. Dieses Unternehmen verdoppelte seine Mitarbeiterschaft in den letzten zwei Jahren nahezu.

Um den komplexen Mechanismus der Integration in die betriebliche Kultur der Firma hinein nachzuvollziehen, wählten wir ein exploratives qualitatives Forschungsdesign. Der Case Study Zugang sollte erste Schritte der Theoriebildung ermöglichen (vgl. EISENHARDT/ GRAEHNER 2007; YIN 2009). In jedem der Unternehmen führten wir halbstrukturierte Interviews mit der Leitung der Ausbildungsabteilung und je drei Ausbildern. Wir ließen uns die Vertrauensphänomene unter den Ausbildern, zur Ausbildungsleitung, zu anderen Abteilungen in der Organisation und zu den Auszubildenden schildern. Besonderen Wert legten wir auf anschauliche Szenen mit Relevanz für unser Thema. Über die Methode des Storytelling sollten auch Erfahrungen auch mit schwierigen, vertrauensrelevanten Situationen eingefangen werden. Darüber hinaus führten wir in beiden Unternehmen je drei Gruppendiskussionen mit den Auszubildenden des ersten, zweiten und dritten Ausbildungsjahr, um Sozialisationsprozesse über die Zeitstrecke der Ausbildung hinweg nachvollziehen zu können. Das Gruppensetting erschien uns sinnvoll, da auf diese Weise auch der gruppendynamische Prozess als Hinweisreiz für Vertrauen genutzt werden konnte: Wie wird miteinander gesprochen? Wie wird mit abweichenden Meinungen umgegangen? Welche Einstellungen werden geteilt?

Die transkribierten Interviews und Gruppendiskussionen wurden zunächst anonymisiert, dann mit Hilfe der Software MAXQDA unabhängig voneinander zunächst offen (d.h. ohne Kodierschema) kodiert und in der Forschergruppe diskutiert, um die Ergebnisse kommunikativ zu validieren. Dieses Vorgehen machte es möglich, die unterschiedlichen disziplinären Zugänge (Psychologie, Berufspädagogik, BWL) in unterschiedlichen Kodierungen zu spiegeln und auf die Weise nutzbar zu machen. Erst aus der anschließenden Diskussion in der Forschergruppe entstand ein gemeinsames Kodierschema, in das – wie weiter unten zu erläutern sein wird – erste Thesen zu Vertrauensmaximen, zur Entstehung und systematischen Kultivierung von Vertrauensbeziehungen einfließen. Parallel wurden die Interviews mit Ausbilderinnen und Ausbildern in Fallgeschichten synthetisiert. Auf dieser gemeinsamen Grundlage wurden alle Interviews ein zweites Mal kodiert und erneut diskutiert.

Im Ergebnis konnten wir kontrastreiche Arrangements beschreiben, durch die die jeweilige Firma Vertrauensbereitschaft bei den Auszubildenden zu unterstützen vermochte. Als mentale und kommunikative Grundlage des Vertrauens in den Ausbildungsbetrieb extrahierten wir sogenannte Vertrauensmaximen. Darunter verstehen wir kommunikativ geteilte Annahmen über die Art und Grundlage der Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens, die wir in Form von Thesen herausarbeiteten.

### **Firma A – das Traditionsunternehmen mit Familienstruktur**

Das Unternehmen A ist in der Region sehr bekannt. Schon vor Beginn der eigentlichen Ausbildung bemüht sich der Betrieb darum, leistungsstarke Jugendliche anzusprechen und für eine Ausbildung zu gewinnen. Die Jugendlichen berichten, dass sie schon vor Beginn der Ausbildung über Familienangehörige, Bekannte und Freunde, aber auch durch Personalentwicklungsmaßnahmen des Unternehmens (Schülermessen, Tag der offenen Tür) positiv auf die beginnende Ausbildung eingestimmt wurden. Durch gezielte Werbung z.B. in Schulen oder auf Ausbildungsmessen werden die Jugendlichen für den Betrieb interessiert; nach bestandem Aufnahmetest erhalten sie bereits vor Aufnahme der Ausbildung die Betriebszeitung oder Weihnachtspost. Auf diese Weise werden die Grundlagen für Vertrauensbereitschaft in den Betrieb gelegt, noch bevor die ersten realen Erfahrungen mit der Ausbildung gemacht werden.

Eine schnelle Identifikation mit dem Betrieb wird dann in den ersten Tagen der Betriebszugehörigkeit gewissermaßen erzwungen, wenn die Jugendlichen nicht nur an recht umfangreichen Einführungsworkshops teilnehmen, sondern auch in einer Art Initiationsritus die Ergebnisse einer betrieblichen Erkundung vor innerbetrieblichem Publikum präsentieren müssen: *„gleich in den Anfangstagen haben wir eine relativ große Präsentation erarbeitet [...] die Tatsache, dass wir halt vor relativ vielen, auch leitenden Angestellten, diese Präsentation gehalten haben, ist für mich, denke ich schon, auch ein Vertrauensbeweis, dass die Ausbilder hier denken, das schaffen die. Und wie gesagt, also auch wenn es stressig ist, hat man trotzdem das Vertrauen gehabt“*. (Azubi 6, Firma A, 1. Ausbildungsjahr: 124) Gefordert wird hier ein bewusstes, öffentliches Bekenntnis zur Firma, eine Art Mutprobe, die selbst wieder integrative Kraft entfaltet: Wenn man sich überwunden und getraut hat, dann gehört man auch dazu.

Die Auszubildenden sind sich der hohen Reputation des Betriebes in der Region sehr bewusst und sind stolz darauf, wenn Freunde und Familie eine Ausbildung in diesem Unternehmen als Erfolg wahrnehmen. Sie kolportieren Werte, die das Unternehmen für sie verkörpert, uneingeschränkt und nahezu kritikfrei – und zwar umso ausgeprägter, je weiter sie in ihrer Ausbildung vorangekommen sind. Zum Beispiel so: *„die Bodenständigkeit und Bescheidenheit. Also, ich glaube, das drückt sich vom Vorstand aus bis halt eben bis zu uns selber“* (Azubi 4, Firma A, 3. Ausbildungsjahr: 102) Oder auch: *„ich fand das halt klasse, dieses moderne Unternehmen, das für so viel Zukunft steht und moderne Produktionsprozesse hat und dann sieht man dieses alte Herrenhaus“* (Azubi 4, Firma A, 2. Ausbildungsjahr: 212).

Im dritten Ausbildungsjahr scheint der Prozess der Identifikation mit dem Unternehmen weitgehend abgeschlossen. Die Aussagen der Jugendlichen sind teilweise eher formelhaft; die immer wieder genannte Aufgabe von Auszubildenden, das Unternehmen nach außen zu vertreten und z.B. auf Ausbildungsmessen zu bewerben, scheint dazu geführt zu haben, dass Bekenntnisse zur Unternehmenskultur inzwischen nahtlos ins eigene Vokabular überführt wurden: „*also, ich würde rein instinktiv jetzt sagen aufgrund unseres hohen Qualitätsanspruchs und aufgrund der Kultur, die eben in der Firma gelebt wird, [...], also da ist das Ziel eben auch die Kundenzufriedenheit*“ (Azubi 4, Firma A, 3. Ausbildungsjahr: 18). Diese Azubi nehmen schon die Perspektive von Fachkräften ein. Sie vertreten den Betrieb verantwortlich nach außen, und tun dies vielleicht sogar positiver als Kollegen, die schon länger im Betrieb tätig sind. Die an sie gerichteten Leistungserwartungen haben sie vollständig internalisiert; der Druck wird nicht mehr als äußerlicher empfunden, sondern entsteht als „Selbstdruck“.

*Vertrauensmaxime: Die Struktur der Firma entspricht der einer Familie; wer zu ihr gehört und sich an ihre Erwartungen anpasst, wird unterstützt und beschützt.*

Die Auszubildenden aus der Region haben vielfach enge Bezüge zur Firma, die über die eigene Familie oder Freunde und Bekannte teilweise seit früher Kindheit aufgebaut wurden (Azubi 3, Firma A, 1. Ausbildungsjahr: 150). Schon bald nach Beginn der Ausbildung gewinnen die Auszubildenden das Gefühl, in eine familiäre Gemeinschaft aufgenommen zu werden: „*dass es wie eine Familie ist, also man wird hier aufgenommen*“ (Azubi 4, Firma A, 1. Ausbildungsjahr: 151). Die Vermischung zwischen Privatem und Beruflichem liegt diesen Azubi nahe. Dazu gehört durchaus, dass man sich wohl fühlt, wenn betriebliche Positionen Anknüpfungspunkte an eigene familiäre Erfahrungen bieten. Die wichtigste Vaterfigur ist zweifellos der Betriebsinhaber. „*Also, bei mir war das so, ich habe ihn auch im Fahrstuhl kennen gelernt. (lacht) Und da hat er mich auch gefragt, woher ich komme und was ich im Unternehmen mache. Dann habe ich ihm alles erzählt, er hat mich auch gefragt, ob es mir hier Spaß macht. Also, das war eine ganz normale Unterhaltung. // I Und, hat Ihr Herz geklopft? // Und wie!*“ (Azubi 2, Firma A, 2. Ausbildungsjahr: 120)

Wer zur Familie gehört, dem wird Fürsorge, aber auch Aufsicht zuteil. Die Ausbilder wissen auch über außerbetriebliche Probleme der Jugendlichen Bescheid und fühlen sich mit verantwortlich dafür, sie ggf. darauf anzusprechen und zurechtzuweisen. Teil dieses Prozesses ist die Einordnung in eine betriebliche Hierarchie, die eben auch bedeutet, als Azubi bestimmte Grenzen nicht zu überschreiten und z.B. zu deutliche Kritik zu üben. „*Festere Strukturen. Und da muss ein Jugendlicher auch bereit sein mitzugehen. Während (anderes Unternehmen) ist da offener, die sind moderner eingestellt als unseres Unternehmen.*“ (Ausbilder 5, Firma A: 157)

Um die Einhaltung dieser Normen immer wieder ins Bewusstsein zu holen, spielen Nachweise (Berichtsheft, Stundenzettel etc.) eine wichtige Rolle. Sie bieten alltägliche Gesprächsanlässe, über die Loyalität gegenüber der Firma und regelkonformes Verhalten immer wieder eingefordert werden.

*Vertrauensmaxime: Grundlage des Vertrauensverhältnisses ist die Offenheit der Kommunikation.*

AusbilderInnen und Azubi gleichermaßen halten die Offenheit der Kommunikation für entscheidend wichtig bei der Herstellung von Vertrauen im Betrieb. *Offen* verhalten sich die MitarbeiterInnen in der Wahrnehmung der Befragten dann, wenn die Azubi a) spüren, dass man sich tatsächlich für ihre Person interessiert und sie sich mit (auch privaten) Problemen an MitarbeiterInnen wenden können, und b) auch die Azubi konstruktiv Kritik üben können. Dabei sind die Azubi durchaus bereit, auch für sich selbst Kritik zu akzeptieren und nennen ausdrücklich die Ausbildergespräche während oder nach einem Praxiseinsatz als vertrauensbildend.

Offenheit ist aber nicht nur ein Beziehungsangebot, sondern auch eine Erwartung, die an die Auszubildenden gerichtet wird. Über die offene Kommunikation werden Rückmeldungen gegeben und Lernanlässe ausgetauscht; sie bildet die Grundlage für Lernen und persönliche Entwicklung. In der Firma A wird diese Offenheit der Kommunikation offensiv gefordert (z.B. wenn die Jugendlichen wenige Tage nach Eintritt in den Betrieb Ergebnisse einer Betriebserkundung öffentlich präsentieren müssen) und Zurückhaltung in der Kommunikation geahndet. So berichtet eine Ausbilderin, man habe sich von einer Auszubildenden trotz vorhandener intellektueller Leistungsfähigkeit trennen müssen, weil „*die einfach viel zu still war*“ (Ausbilder 3, Firma A: 114) und ein anderer Ausbilder hält „*den Kontakt, der dann zwischen uns entsteht*“ (Ausbilder 1, Firma A: 122) für das entscheidende Kriterium betrieblicher Integration. Offenheit der Kommunikation dient der Aufrechterhaltung der Vertrauenskultur auch deswegen, weil sie die Person als Ganze und transparenter erscheinen lässt („*dann merkt man schon, da ist wirklich ein Wollen dahinter, da ist wirklich eine Motivation*“ (Ausbilder 5, Firma A: 122)). Neben der fachlichen Leistung wird auch das affektive Bekenntnis zur Firma gefordert.

*Vertrauensmaxime: Leistung ist immer die Leistung des Teams*

Aufgrund der hohen Reputation und des wirtschaftlichen Erfolges des Unternehmens in einer eher strukturschwachen Region gelingt es der Firma, Auszubildende mit hohem Leistungs niveau zu binden. Gleichzeitig berichten die Azubi, die Erwartungen an sie seien auch während der Ausbildung hoch und „*die Standards (seien) halt auf 1 – 2 gesetzt*“ (Azubi 3, Firma A, 3. Ausbildungsjahr: 231).

Dass diese Leistung individuell erbracht wird, gilt als nicht weiter erwähnenswerte Selbstverständlichkeit. Auf der Verlautbarungsebene wird sie vielmehr interpretiert als Leistung des gesamten Teams: „*nur wenn man miteinander arbeitet, erreicht man irgendwas Gutes, wenn jeder vor sich hinarbeitet, kommt irgendwie nichts bei raus*“ (Azubi 2, Firma A, 3. Ausbildungsjahr: 248).

Wettbewerb zwischen Individuen hat in diesem Konstrukt keinen Platz: Die Azubi betonen, innerhalb der Gruppe gebe es keine Konkurrenz; man freue sich über die Erfolge der anderen,

es sei so, „dass es da eigentlich nie so ein zumindest offenkundiges Konkurrenzverhältnis gibt oder irgendwie Neid oder so, überhaupt nicht“ (Azubi 4, Firma A, 3. Ausbildungsjahr: 341).

Selbst als die Interviewerin ausdrücklich darauf hinweist, dass Karriereoptionen ja begrenzt seien und nachfragt, ob es in der Gruppe schwierig sei, über eigene Aufstiegspläne zu sprechen, reagiert die Gruppe mit Abwehr und legt Wert darauf, dass es sich nicht um ein Konkurrenzverhältnis handele: „also ich freue mich für Sprecherin Nummer 6, dass sie da untergekommen ist und.// Ich werde mich für dich auch freuen. (Gelächter).“ (Azubi 1, Firma A, 2. Ausbildungsjahr: 260)

## **Firma B**

Die Firma B ist ein vergleichsweise junges Unternehmen und zwar sowohl was die Unternehmensgründung in den 80er Jahren, als auch was die Personalstruktur in dem stark expandierenden Betrieb angeht. Die Firmenleitung besteht aus einer Gruppe von Existenzgründern; das Unternehmen gilt in der Region als erfolgreich, sozial und innovativ. Die Azubi erleben die Firmenkultur unmittelbar nach Beginn der Ausbildung zunächst als „locker“, „cool“, „nicht streng“ und „gelassen“.

Im Vordergrund in der Wahrnehmung der Auszubildenden stehen zwei Monate nach Betriebseintritt weniger die Aufgaben im Betrieb bzw. die eigentliche Arbeit, sondern das Beziehungsangebot der anderen Mitarbeiter und Ausbilder. Die Möglichkeit, mit Ausbildern auch private Angelegenheiten diskret besprechen zu können, werten die Azubi im ersten Ausbildungsjahr positiv. „Können wir zu ihm hingehen, mit ihm reden. Ich glaube, der würde auch alles für sich behalten.“ (Azubi 1, Firma B, 1. Ausbildungsjahr: 310) Die Freundlichkeit und vermittelte Vertrautheit, die sich z.B. darin ausdrückt, dass sich alle Mitarbeiter duzen, bedeutet nicht, dass keine festen Regeln existierten. Doch diese Regeln werden erklärt und begründet; die Forderung, sie einzuhalten, wird durch die Vorteile aufgewogen, die die Zugehörigkeit zum Unternehmen hat. Auch Fehler werden selbst dann geduldig und nachsichtig behandelt, wenn sie erhebliche Kosten für den Betrieb verursachen.

Die Azubi des ersten Ausbildungsjahres resümieren: „Das sind alles so Leute, wenn man anständig ist, kann man mit denen die besten Freunde sein [...] die Leute, die sind geduldig und die sagen dir schon, wo deine Grenzen sind, worauf du achten musst und was geht und was nicht. Und wenn du gut dabei bist, klar, dann kann man mit denen Spaß machen.“ (Azubi 5, Firma B, 1. Ausbildungsjahr: 322)

Die Ansichten im 2. Lehrjahr sind deutlich heterogener. In die ursprüngliche Begeisterung für das Unternehmen mischen sich nun Töne, die eine gewisse Skepsis, vor allem aber auch den Willen offenbaren, sich als aktive Mitglieder des Unternehmens behaupten zu wollen und (transaktionsanalytisch gesprochen), das Erwachsenen-Ich stärker zu betonen. So grenzt sich ein Auszubildender deutlich von pädagogischen Interventionen in seinen Arbeitsalltag ab: „Ich würde darauf so verzichten. Ich habe hier einen Pädagogen, da fünf Ausbilder, die mich irgendwie vollquatschen mit irgendwelchen Dingen, wenn ich da bin, die sagen mir irgendwas. Das reicht mir schon“. (Azubi 4, Firma B, 2. Ausbildungsjahr: 276)

Im 3. Ausbildungsjahr schließlich berichten die Auszubildenden ganz selbstverständlich von den zu erledigenden Aufgaben und berichten von großen Handlungs- und Verantwortungsspielräumen („wenn man so einen Schaltschrank verdrahtet [...] da musst du schon mal mitdenken, weil du hast [...] das in 2D, da in 3D, dann musst du gucken. Auf der Scheibe hast du einen Abstand von sagen wir 5 Zentimeter, dann hast du in der Realität hier vielleicht 2 Meter, die wir dann verlegen müssten, musst du gucken, wo das langgeht.“ (Azubi 4, Firma B, 3. Ausbildungsjahr: 227))

Wichtig ist vor allem die Akzeptanz als Kollege, die den Jugendlichen entgegengebracht wird – eine Akzeptanz, die sie mit anderen Erfahrungen oder Befürchtungen kontrastieren: „bei anderen Firmen, du wirst immer als Azubi gesehen und erledigst teilweise echt so diese Drecksarbeit, was ich hier auch noch nicht hatte. Ich war ganz genau wie alle anderen Arbeiter mit eingebunden in die Arbeit, habe dieselbe Arbeit gemacht und wurde auch nicht als Azubi angesehen, sondern als normaler Kollege.“ (Azubi 6, Firma B, 3. Ausbildungsjahr: 292)

*Vertrauensmaxime: Vertrauen entsteht aus persönlicher Beziehung; die Grenzen zwischen privat und beruflich sind durchlässig.*

Die Firma B entwickelt sich entlang einer Idee, die mit dem Zusammenleben in einer Lebensgemeinschaft vergleichbar ist: Die Betriebskultur lebt von der Vorstellung, offen und modern zu sein. Alle können dazugehören und begegnen sich – wenn auch mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen – so doch auf Augenhöhe.

In der Firma B sind die Grenzen zwischen privat und beruflich nicht ausdrücklich markiert. In deutlicher Abgrenzung von traditioneller Ausbildung gehört es zu den Maximen der Unternehmenskultur, die Person als Ganze wahrzunehmen und auch private Angelegenheiten mit zu thematisieren: „Also, die Azubis sollen bei uns nicht mit der Brechstange, ich sage mal, wie im Handwerk [...] gibt vielleicht noch so kleine Firmen, wo so etwas zum Teil mal so ist. Das ist hier nicht so, wir nehmen uns also auch Zeit, wenn wir merken die Azubis haben irgendwo Probleme, nicht nur sachlich-fachlich, sondern vielleicht auch Elternhaus.“ (Ausbilder 1, Firma B: 46)

Die Ausbilder wissen auch um die persönliche Situation der Azubi und werden aktiv, um private Probleme zu lösen: „Zum Beispiel, ein Azubi will umziehen, der braucht einen Transporter und ich habe das nicht und so, kann ich sagen, okay, gut, aber ich weiß mein Kollege hat, kriegst du das. [...] es gibt auch viele Azubis, die mit ihrer Freundin zusammengewohnt haben. Erste Liebe, okay, ziehen sie sofort zusammen. (I lacht) Und aber da gab es immer so viele Probleme, Krach.“ (Ausbilder 3, Firma B: 44)

Auf diese Weise entstehen persönliche Bindungen zwischen Ausbildern und Azubi-Gruppen, aus denen Vertrauen erwächst. Die Ausbilder werben geduldig um das Vertrauen der Jugendlichen; das Beziehungsangebot kann allerdings auch ausgeschlagen werden. Die Anstrengung lohnt sich dann, wenn die Azubi das Angebot annehmen und sich ebenfalls öffnen: „das war

*wirklich eine sehr schwere Gruppe, aber der eine hat langsam begonnen mir seine Geschichte anzuvertrauen, nicht?“ (Ausbilder 3, Firma B: 120).*

Die gewünschte Beziehung zwischen den Kolleginnen und Kollegen wird durch das Duzen symbolisiert, das in der Firmenkultur als Standard gilt. Die Azubi beziehen sich in den Interviews häufig auf diese kulturelle Norm, um zu verdeutlichen, wie positiv und hierarchiearm die Beziehungen innerhalb des Unternehmens seien: *„für mich ist das schon viel einfacher, wenn ich ihn duze, weil wir sind dann bei mir im Kopf auf dem gleichen Niveau, sage ich mal so halt“ (Azubi 4, Firma B, 2. Ausbildungsjahr: 657).*

Erstaunlicherweise betonen die Auszubildenden des 2. Lehrjahres im Interview, dass sie selbst die Grenze zwischen privat und beruflich deutlich enger setzen, als dies die Aussagen der Ausbilder zunächst nahegelegt hätten: *„Wenn es um Betrieb geht oder halt zum Beispiel, wenn er fragt, ob ich mal Zeit habe ihm zu helfen, dann kein Problem [...], aber jetzt quasi so Privates so, Privates bleibt privat, Arbeit ist Arbeit“,* denn: *„ich weiß nicht, die Ausbilder sind einfach irgendwie zum Teil auch in einer anderen Welt“ (Azubi 5, Firma B, 2. Ausbildungsjahr: 199).*

In einer Phase, in der die Auszubildenden im Betrieb Fuß zu fassen beginnen und sich selbst als Erwachsene und kompetente Betriebsmitglieder erleben möchten, empfinden sie die Zuwendung und Einfühlsamkeit der Ausbilder eher als Bedrohung, denn als Unterstützung: *„ich würde sogar, glaube ich, wenn ich einen Ausbilder hätte, der mich nur in den Arsch treten würde, würde ich dem sogar mehr erzählen als einem Ausbilder, der so ist“ (Azubi 5, Firma B, 2. Ausbildungsjahr: 209).*

Das Führen von Problemgesprächen mit Sozialpädagogen („Psychiater“) wird mit Arbeit kontrastiert und letztlich gewinnt die Arbeit den Vergleich: *„Ich würde auch lieber arbeiten gehen, anstatt mich dahin zu setzen und über Bier zu reden oder sonst irgendwelche Themen, die wir haben, die unnötig sind, Zeitverschwendung“ (Azubi 3, Firma B, 2. Ausbildungsjahr: 262).*

Auch die Beziehung untereinander wird im 2. Lehrjahr weniger optimistischer gesehen als zuvor. Die Grenzen zwischen innen und außen, d.h. Angehörigen der Firma und Zeitarbeitern, die nur befristet beschäftigt sind, werden enger gezogen (*„Am einen Tag ein Schuh [gestohlen], kommt am nächsten Tag, ist der zweite Schuh weg. Aber das war halt so, dass viele Außenfirmen drin waren, also nur Außenfirmen drin waren, so halt von außen.“*) Und auch innerhalb der Firma gilt nun ein gewisses Misstrauen als nachvollziehbar und vielleicht sogar als ein bisschen cool (*„Es sind auch welche von drinnen, weil das ist ja immer“*). (Azubi 4, Firma B, 2. Ausbildungsjahr: 405)

Gleichwohl sind die Azubi vollständig mit dem Unternehmen identifiziert. Die Verbundenheit entsteht aus dem Gefühl, die Abläufe zu verstehen und seinen Platz in ihnen gefunden zu haben sowie an der hohen Qualität der Produkte teilzuhaben: *„Ja, deswegen sind auch Geräte, die gehen mit 0,001 Prozent Fehlerquote raus, nicht? B5 Ja, weil immer Kontrolle da ist. B4 Es sind erst mal, es werden so viele Kontrollen durchgeführt bis die hundertprozentig*

*sind. B5 Bis die Geräte weggeschickt werden. B4 Die werden eingelagert und dann sofort auf die Paletten, Kartonage (pfeift) und auf Lkws drauf.“ (Firma B, 3. Ausbildungsjahr: 499ff.)*

*Vertrauensmaxime: Wir müssen besser sein als die anderen und nutzen dazu jede Form der Unterstützung.*

Wie eine gute Lebensgemeinschaft, so lebt auch die Betriebskultur der Firma B von der Abgrenzung vom Traditionellen, das als fremd, tendenziell weniger human konstruiert wird. Im Inneren der Firma ist der Umgang freundlich und wertschätzend, kommunikativ und offen. Fehler werden weniger geahndet als vielmehr mit Hilfe von Selbstreflexion und Unterstützung bearbeitet. In problematischen Situationen wird auch Unterstützung bspw. durch Berater, Sozialpädagogen o.ä. hinzugezogen und akzeptiert. Die Bereitschaft zur Reflexion des eigenen Handelns und die Akzeptanz externer Beratung sind auch auf Seiten der Ausbilder hoch.

Die Azubi nehmen diese Botschaft auf; schon im ersten Ausbildungsjahr bestätigt ein Jugendlicher, man befolge Regeln auch ohne Aufsicht, da man um den Vertrauensvorschuss des Unternehmens wisse: *„Irgendwo hat man schon bestimmt Kontrolle, aber ich denke mal einfach, das hat keiner hier nötig von der Firma aus, weil wir haben Sachen, die andere Firmen nicht haben“ (Azubi 4, Firma B, 1. Ausbildungsjahr: 193).*

Die Abgrenzung von anderen führt einerseits zu Selbstbewusstsein und der Überzeugung, dass es Angehörigen dieses Unternehmens besser geht als anderen. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen lernen, für die Vorteile in der Firma B dankbar zu sein: *„das sind halt so Dinge, die gerade die jungen Mitarbeiter, die keine anderen Firmen kennen, nicht wertschätzen können, weil sie das andere nicht kennen“ (Ausbilder 1, Firma B: 318).*

Andererseits ist das Bewusstsein, an der Speerspitze der technologischen Entwicklung und auch einer modernen Unternehmenskultur zu arbeiten, mit einem relativ hohen Risikobewusstsein verbunden. Anders als im Traditionsunternehmen A wird dieses Unternehmen als gemeinsames Projekt begriffen, das auch scheitern kann. Vertrauen in die Überlebensfähigkeit des Unternehmens auch in Krisenzeiten oder die Loyalität der Firmenleitung wird aus den Interviews der Firma B viel weniger deutlich: *„für die Zukunft so würde ich sagen jetzt, es kann eigentlich jeden Monat vorbei sein. Es muss nur irgendwas hier mal schief gehen oder so, dann ist der Markt auch kaputt. Das ist einfach so.“ (Azubi 3, Firma B, 2. Ausbildungsjahr: 59)*

Dieses Gefühl, nicht automatisch abgesichert zu sein, sondern mit einem gewissen Risiko leben zu müssen, erstreckt sich auch auf die persönliche Situation: *„Ja, schon, man wird schon angemessen bezahlt, aber wenn man mehr bezahlt haben will, dann muss man bisschen mehr dafür tun, nicht, schulisch was machen, weiterbilden. Bei (Firma B) muss man wirklich für sein Geld kämpfen. (lacht leise).“ (Azubi 4, Firma B, 2. Ausbildungsjahr: 554)*

Gleichzeitig leben die Jugendlichen aber in der Gewissheit, dass sie in ihrem Bemühen von den Ausbildern unterstützt werden: *„denen ist schon wichtig, denen liegt auch etwas an uns,*

*dass wir unsere Ausbildung erfolgreich abschließen und so viel mitnehmen, wie wir können in den drei Jahren, ja“ (Azubi 2, Firma B, 3. Ausbildungsjahr: 687).*

#### **4 Schlussfolgerungen: Kultivierung von Vertrauen im Betrieb**

Die Vertrauensbereitschaft bei den Auszubildenden unterscheidet sich – wie dargestellt – erheblich zwischen den beiden untersuchten Ausbildungsbetrieben. Während des Traditionsunternehmens A eher an familiäre Strukturen andockt und entsprechende Symbole und Projektionsmöglichkeiten bietet, assoziieren wir bei der Vertrauenskultur des dynamischen und jungen Unternehmens B eher eine Lebensgemeinschaft. Entsprechend vertrauen die Auszubildenden des Betriebs A eher in die Zuverlässigkeit und Solidität des Unternehmens, werden aber auch stärker zu Anpassungsleistungen gezwungen. Die Auszubildenden des Betriebs B hingegen fühlen sich eher als Partner in einer jungen Betriebsgemeinschaft. Sie vertrauen auf die dynamische Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs und ihre eigene Fähigkeit, sich auf dem Markt zu behaupten, sind sich aber der damit verbundenen Risiken auch bewusst.

Jenseits dieser Unterschiede in der Betriebskultur und hinsichtlich der Verkoppelungsmöglichkeiten mit der Erfahrungswelt der Jugendlichen fanden wir Gemeinsamkeiten, die auf grundsätzliche Gelingensbedingungen für die Integration neuer MitarbeiterInnen in eine Vertrauenskultur hinweisen. Diese haben wir in einem Prozessmodell abgebildet:

##### **Schritt 1: Die psychischen Ausgangsbedingungen der zukünftigen Azubis**

Wenn ein Jugendlicher im Verlauf seiner Ausbildung Mitglied einer betrieblichen Gemeinschaft wird, dann handelt es sich nicht um einen einfachen Such- und Findungsprozess. Die Vorstellung, ein Individuum mit persönlichen Interessen und Fähigkeiten treffe auf einen Beruf mit definierten Möglichkeiten bzw. Herausforderungen und finde sich dort wieder oder nicht, muss in gewisser Weise als überholt gelten. Statt eines solchen „Vollzugs einer prästabilisierten Harmonie zwischen einem individuellen persönlichen Interessenzentrum einerseits und den im Beruf verankerten, zeitlosen Wertsphären einer Kultur“ (UNGER 2010, 7) andererseits, geht es um eine tatsächliche Wechselwirkung. Berufe machen Mitgliedschaftsangebote, offerieren Bindungsmöglichkeiten, schließen aber auch aus. Menschen nehmen diese Optionen teilweise wahr, teilweise aber auch nicht, verändern und gestalten sie, so dass sie schließlich in eine dynamische Balance zwischen Bindung und Offenheit gelangen. Wir alle gleichen private und berufliche Belange gegeneinander ab, verteilen Loyalitäten und Engagement, grenzen uns ab. Wir verändern und gestalten berufliche Anforderungen, unterwerfen uns ihnen, deuten sie um, entziehen uns wieder. Es geht nicht mehr nur darum, „drinnen“ zu sein, sondern um unterschiedliche und parallele Zugehörigkeiten zu sozialen Welten. (Vgl. UNGER 2010, 11)

Eine solche Auseinandersetzung mit dem künftigen Betrieb beginnt schon vor dem Eintritt in die Firma. Dem Betrieb wird ein seinem Ruf entsprechendes, konsistentes Verhalten zugeschrieben, ohne dass dies durch Erfahrungen oder eigenes Erleben zu begründen wäre. Einen Ausbildungsplatz in der Firma A oder B ergattert zu haben, dient auch der individuellen Ich-

erweiterung. Der Status in der Peergroup steigt, die Jugendlichen berichten von Anerkennung und Respekt in der Clique, wenn sie dort zur Ausbildung antreten. Aber auch die Familien, das weitere soziale Umfeld reagieren positiv. Der Selbstwert der zukünftigen Auszubildenden lehnt sich gewissermaßen an den regionalen Status der Firma an. So gewinnen die Jugendlichen durch zukünftige Zugehörigkeit bereits im Vorfeld der Ausbildung zusätzlich Anerkennung.

Jugendliche befinden sich in einer Statuspassage, dem Übergang zwischen Schule und Berufsausbildung. Der Eintritt in die Berufswelt - in die Welt der Erwachsenen - evoziert zahlreiche Ängste: Wird es mir gelingen, den Anforderungen der Ausbildung zu genügen? Werde ich auf unterstützende Ausbilder treffen? Werde ich mit acht Stunden Arbeit zurechtkommen? Werde ich einen Platz in der Ausbildungskohorte finden? Positive Übertragungen auf die Firma sowie das Angebot von Bindung an Auszubildende scheinen diese Ängste zu mildern. Wir können von einer hohen Vertrauensbereitschaft ausgehen, die dazu dient, Angst zu mindern. In den Gruppendiskussionen war der Wunsch zu erleben, sich in die Organisationskultur zu integrieren und Zugehörigkeit zu erlangen.

Betriebe sind also gut beraten, wenn sie offensiv Mitgliedsangebote an die Jugendlichen formulieren (Weihnachtsgruß, Firmenzeitung, Willkommensbriefe) – auch vor Beginn der Ausbildung. Die Jugendlichen befinden sich auf der Suche nach expliziten und impliziten Versprechen auf Zugehörigkeit und Teilhabe am betrieblichen Leben. Symbole, die Zugehörigkeit versprechen, fallen hier auf fruchtbaren Boden.

Erleben die Jugendlichen dann in Assessments und/oder Vorstellungsgesprächen in der Firma, dass ihre Bilder und Fantasien bestätigt werden, festigt sich die Einstellung, die die Jugendlichen zum Unternehmen gewinnen. Wenn es gelingt, diesen Prozess durch eine positive Reputation, aber auch bedeutungsvolle Gesten (Präsenz auf Ausbildungsmessen, Tag der Offenen Tür für Familienangehörige etc.) zu unterstützen, dann trägt dies nicht unerheblich zu einer positiven, vertrauensvollen Grundeinstellung gegenüber dem Unternehmen bei. Wir haben es also mit einem vertieften, vermutlich auf Seiten der Organisation und der Jugendlichen vorbewussten Erwartungsmanagement zu tun, das beeinflussbar, aber nicht rein strategisch herzustellen ist.

## **Schritt 2: Das Erleben von Fürsorge (Caring) seitens der Organisation**

Fürsorge für Auszubildende bedeutet nicht, umfassende Verantwortung für die Jugendlichen zu übernehmen, so wie wir dies in der Fürsorge für Kinder oder Kranke tun würden. Im betrieblichen Zusammenhang geht es vielmehr um die Erfüllung der *Fürsorgepflicht*, die auf Seiten des Arbeitnehmers mit der *Treuepflicht* zum Unternehmen korrespondiert. Auszubildenden dürfen nur Aufgaben übertragen werden, die dem Ausbildungszweck dienen und die ihren körperlichen Kräften entsprechen. In einem weiteren Sinne gehört zur Fürsorgepflicht auch, die persönliche Entwicklung der Auszubildenden zu fördern und sie vor Gefahren (z.B. gesundheitlichen Gefährdungen, sexuellen Übergriffen, Datenmissbrauch oder Mobbing) zu schützen.

Fürsorge, die Vertrauen fördert, entspricht einer Haltung, bei der ein Teil der eigenen Aufmerksamkeit auf die Gefühle und das Wohlergehen der Auszubildenden gerichtet sind. Es gilt, Interesse am Anderen zu entwickeln und sie oder ihn in seiner Besonderheit zunächst einmal zu achten. Vertrauensbereitschaft entspringt hier dem Gefühl, von einem empathischen Gegenüber anerkannt und geschätzt zu werden. Erst durch Fürsorge und Anerkennung wird es den Jugendlichen möglich, Bindung aufzubauen und sich so sicher zu fühlen, dass in den darauf folgenden Schritten Autonomie entwickelt werden kann. Im kommunikativen Austausch mit anderen Menschen und in der Gewissheit grundsätzlicher Wertschätzung wird für die Auszubildenden erkennbar, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen in dem neuen betrieblichen Kontext erwünscht sind. Im Umkehrschluss bedeutet dies auch, dass Nicht-Anerkennung zu Selbstverachtung und damit zu großem Schaden für die eigene Identität führen kann.

Als ganz entscheidend erweisen sich für diesen Prozess Symbole der Fürsorge. Sie bilden Kristallisationspunkte, an denen sich Vertrauen entwickeln kann. Solche Symbole können einen Vertrauensvorschuss des Betriebs gegenüber den neuen Unternehmensmitgliedern ausdrücken, der diese sozial bindet und die Erwartungen hinsichtlich des Gebens und Nehmens in der Firma skizziert. Ein Werkzeugkoffer oder der Laptop, den Auszubildende ausgehändigt bekommen, der Stundenzettel, den sie eigenverantwortlich ausfüllen oder die Kaffeemaschinen, an denen sie sich kostenlos Kaffee holen können, stehen für die grundsätzliche Bereitschaft des Betriebs, das Wohlergehen der neuen MitarbeiterInnen zu schützen. Jugendliche schätzen diese Leistungen und erkennen ihren symbolischen Gehalt als Angebot der Zugehörigkeit zu einem größeren, bedeutsamen Ganzen. Großzügigkeit des Betriebs erweist sich hier als lohnende Investition in ein unter Umständen erwerbslebenslanges Vertrauensverhältnis.

Den Azubis in der Firma A wird zu Beginn der Ausbildung ein Laptop anvertraut, den sie mit nach Hause nehmen und auch zum privaten Gebrauch verwenden dürfen. Das Überreichen ist von symbolischem Wert: „Wir trauen dir zu, dass du dieses Gerät pfleglich behandelst, es wertschätzt. Wir geben dir Vertrauensvorschuss!“ Zugleich aber dient dieser symbolische Akt auch der Erziehung der Azubis, denn die pflegliche Behandlung des Rechners wird bei der Zwischenprüfung überprüft. Auf diese Weise gewinnt der Laptop eine hohe symbolische Bedeutung: Einerseits handelt es sich um ein Arbeitsgerät, das die Firma kaufmännischen Azubi ohnehin bereitstellen muss. Dass er aber als der persönliche Laptop markiert wird und ebenfalls zu privaten Zwecken gebraucht werden kann, macht diese Geste zu einem (subtilen) Bindemittel zwischen Organisation und Person. Schließlich steht der Rechner nach der Arbeitszeit im Kinderzimmer der Azubi!

Analoges gilt für den Werkzeugkasten von Firma B. Dieser hat einen Wert von €2000. Diese hohe Summe führt zur Disziplinierung. Jede/r ist für die Vollständigkeit des Koffers verantwortlich, achtet und pflegt die Arbeitsmittel. Auch hier herrscht als emotionale Reaktion vor allem Stolz vor, einen so wertvollen Gegenstand überantwortet bekommen zu haben. Es entsteht Personalbindung, eine motivationale Bindung der Azubis an das „Unternehmen mit dem Ziel, ihre Qualifikationen und Motivationen auf absehbare Zeit nutzen zu können“

(KLIMECKI/ GMÜR 2005). So leiten die Caringmaßnahmen des Unternehmens organisch zum Schritt 3 über: der Herstellung von Compliance.

Jenseits dieser Symbole wird Fürsorge für die Auszubildenden in der persönlichen Beziehung zu den Ausbildenden wirksam. Mit Erleichterung und Dankbarkeit schildern die befragten Jugendlichen, dass ihre AusbilderInnen und KollegInnen ihnen grundsätzlich verständnisvoll entgegengetreten und dass es möglich (wenn auch nicht immer wünschenswert) sei, berufliche wie private Probleme mit ihnen zu besprechen. Ganz offensichtlich bietet eine fürsorgliche Haltung die Sicherheit und Verlässlichkeit, die Jugendliche benötigen, um in weiteren Schritten mehr Handlungsautonomie zu entwickeln. Deutlich wurde in den Interviews freilich auch, dass Jugendliche Fürsorge dann (und eigentlich nur dann) annehmen können, wenn sie nicht asymmetrisch zwischen Erwachsenen und Jugendlichen, sondern sozusagen unter KollegInnen stattfindet. Wird Fürsorge z.B. von SozialpädagogInnen als übergriffig und infantilisiert erlebt, trifft sie bei den Jugendlichen auf Abwehr.

### **Schritt 3: Herstellung von Verbindlichkeit (Compliance)**

Das Regelwerk in Betrieben ist komplex und vielfältig. Zu beachten sind nicht nur Arbeitsschritte und Prozessabläufe, sondern auch Arbeitsschutz- oder Hygienevorschriften. Vor allem aber müssen Jugendliche lernen, die ungeschriebenen Codizes des Betriebs zu befolgen. Wie grüßt man sich, was tut man in der Pause, welchen Anweisungen ist unbedingt Folge zu leisten, welche kann man auch gedehnter beantworten? Wie lassen sich die Regeln der Vorgesetzten mit denen des Teams oder der peers abgleichen? Welche heimlichen Regeln gelten, wenn Vorgesetzte nicht da sind?

Der Begriff Compliance oder Regelüberwachung bezeichnet die Gesamtheit aller zumutbaren Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens begründen (vgl. WIELAND/ STEINMEYER/ GRÜNINGER 2010). Compliance beschränkt sich also nicht nur auf formale, sondern auch durchaus auf informale, sozial gebundene Regelwerke. Da wir es mit Jugendlichen zu tun haben, denen Arbeitskulturen noch nicht bekannt sind und die entsprechend hinsichtlich vieler Verhaltenscodizes ziemlich im Dunkeln tappen, ist Compliance hier von besonderer Bedeutung.

Gerade zu Beginn der betrieblichen Integration scheint es wichtig zu sein, die Maßgaben für wechselseitiges Vertrauen in diesem Unternehmen explizit zu formulieren. Dabei ist die mündliche Mitteilung von Maximen üblich. („zu Beginn halte ich immer eine kleine Ansprache“ (Ausbilder 3, Firma A: 144)).

Aber auch Symbole, an denen sich regelmäßig Auseinandersetzungen mit den Jugendlichen entfachen, sind wirksam. Eine zentrale Aufgabe erfüllt hier das Berichtsheft, bei dem weniger die Inhalte als vielmehr das „Nachweisverhalten“, d.h. die Pünktlichkeit und Ausführlichkeit des Berichts im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. Die hohe Bedeutung, die die Interviewten diesem Thema zumessen, verweist auf die soziale und pädagogische Funktion solcher Reibungsflächen, die immer wieder Anlass für Gespräche und Auseinandersetzung bieten. Soziale Konformität wird zur Grundlage der Mitgliedschaft in der neuen Organisation,

die durch Normen, mit denen sich die Azubi identifizieren, weil sie sie für wertvoll halten und damit moralische Bindung entsteht und durch Belohnung materiell und immateriell erzeugt.

Die von uns befragten Betriebe nutzen solche Reibungsflächen bewusst, um kontinuierlich an Regeln und die geforderte Verbindlichkeit ihrer Einhaltung zu arbeiten. Zwar hält sich auch hier die Begeisterung über die immer neu zu verhandelnden Verhaltensmaximen in Grenzen. Doch die AusbilderInnen sind grundsätzlich bereit, die Regeln des Betriebes zu explizieren, vorzuleben und ihre Einhaltung konsequent nachzuhalten.

#### **Schritt 4: Das Entstehen von innerer Verpflichtung (Commitment)**

Aus den Caringbemühungen und den eher erzieherischen Maßnahmen zur Herstellung von Compliance entsteht im positiven Fall *Commitment*. In der Organisationspsychologie ist der Begriff von zentraler Bedeutung, er bedeutet ‚Selbstverpflichtung‘ oder ‚freiwillige Bindung‘. Der Begriff skizziert das Ausmaß mit dem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Unternehmen verpflichtet fühlen. Commitment ist als ‚psychologisches Band‘ zwischen Individuum und Organisation zu verstehen und beinhaltet:

- die Identifikation mit Zielen und Werten des Unternehmens;
- die Loyalität zur Organisation;
- die Bereitschaft, hohe Anstrengungen zu erbringen;
- fehlende Bereitschaft, selbst gegen bessere Bezahlung, höheren Status oder professionelle Freiheiten, die Organisation zu verlassen (vgl. MOSER 1996, 95).

Allgemein bezeichnet Commitment das Ausmaß, in dem sich eine Person mit einer bestimmten Organisation identifiziert. Die organisatorischen Selbstbindung, drückt sich durch eine enge emotionale Verbundenheit des Individuums mit der Organisation aus (vgl. KLIMECKI/GMÜR 2005, 333f.). Identifikation mit den Unternehmenszielen sowie persönlicher Kontakt schafft Bindung an das Unternehmen, die als Ergebnis befriedigender Erfahrungen und Erlebnisse in der Organisation gesehen wird. Organisationsmitglieder antizipieren auch die Verluste, die entstehen, wenn sie das Unternehmen verlassen. Mitarbeiter investieren in ein Unternehmen materielles, soziales und kulturelles Kapital im Falle der Bindung und verpflichten sich nicht nur in juristischer Hinsicht. Ein gelungener Sozialisationsprozess in ein Unternehmen hat Loyalität zur Folge.

Aus berufspädagogischer Sicht geht es an dieser Stelle auch um die innere Bindung an den Beruf, d.h. die Entwicklung eines beruflichen Ethos und beruflicher Moral (vgl. LEMPERS 2004; LIPSMEIER 1998; UNGER 2010).

Intentional herstellen lässt sich ein solches Commitment freilich auch in den von uns befragten Betrieben nicht. Sehr deutlich wurde allerdings bei den Interviews, wie hoch die Bereitschaft der Jugendlichen ist, sich mit dem Betrieb zu identifizieren und ihr eigenes, noch fra-

giles Selbstverständnis durch den innerlichen Bezug auf den Betrieb und den Beruf zu festigen. Insbesondere im ersten Ausbildungsjahr ist eine Phase der Überidentifikation und Begeisterung für das Neue spürbar, die von wachen AusbilderInnen genutzt und gefestigt werden kann. Die Strategie, Jugendliche das Unternehmen schon früh nach außen (z.B. bei Betriebsbesichtigungen und Fachmessen) darstellen zu lassen, zeigte sich an dieser Stelle als besonders erfolgreich.

Im Fazit lässt sich festhalten: Vertrauen in den Ausbildungsbetrieb kann man nicht produzieren. Man kann jedoch durch Vorleistungen, Rituale und Symbole um Vertrauen werben. Eine stimmige Balance zwischen Fürsorge, Verbindlichkeit und innerer Verpflichtung trägt dazu bei, dass der Betrieb und die in ihm tätigen Personen als verlässlich, kompetent und zugewandt erlebt werden. In welcher Form und Ausprägung diese Prinzipien umgesetzt werden, mag sich von Betrieb zu Betrieb deutlich unterscheiden. Bedeutsam scheint hier zu sein, dass Jugendliche Möglichkeiten der Verkopplung dieser Angebote mit ihrer eigenen Lebens- und Erfahrungswelt erleben.

## Literatur

ANTONOVSKI, A. (1997): Salutogenese. Tübingen.

BAIER, A. (2001): Vertrauen und seine Grenzen. In: HARTMANN, M./ OFFE, C. (Hrsg.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt am Main, 37-84.

BAUER, T. N./ BODNER, T./ ERDOGAN, B./ TRUXILLO, D. M./ TUCKER, J. S. (2007): Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. In: Journal of Applied Psychology, 92, 3, 707-721.

BERNERTH, J./ WALKER, H. J. (2009): Propensity to Trust and the Impact on Social Exchange: An Empirical Investigation. In: Journal of Leadership and Organizational Studies 15, 3, 217-226.

BIGLEY, J./ PEARCE, C. (1998): Straining for Shared Meaning: Problems of Trust and Distrust. In: Academy of Management Review 23, 3, 405-421.

BOWLBY, J./ HILLIG, A. (2008): Bindung als sichere Basis. Grundlagen und Anwendungen der Bindungstheorie. München.

COLEMAN, J. S (1995): Grundlagen der Sozialtheorie. München.

COLQUITT, J. A./ SCOTT, B. A./ LEPINE, J. A. (2007): Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. In: Journal of Applied Psychology 92, 4, 909-927.

DIRKS, K. T./ FERRIN, D. L. (2001): The Role of Trust in Organizational Settings. In: Organizational Science 12, 4, 450-467.

DIRKS, K. T./ FERRIN, D. L. (2002): Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. In: Journal of Applied Psychology 87, 4, 611-628.

- DIRKS, K. T./ SKARLICKI, D. P. (2009): The Relationship Between Being Perceived as Trustworthy by Coworkers and Individual Performance. In: *Journal of Management* 35, 1, 136-157.
- EISENHARDT, K. M./ GRAEBNER, M. E. (2007): Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. In: *Academy of Management Journal*, 50, 1, 25-32.
- FANG, R./ DUFFY, M. K./ SHAW, J. D. (2011): The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. In: *Journal of Management* 37, 1, 127-152.
- FLICK, U. (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek.
- GILLESPIE, N./ DIETZ, G. (2009): Trust Repair After an Organization-level Failure. In: *Academy of Management Review* 34, 1, 127-145.
- HATZAKIS, T. (2009): Towards a Framework of Trust Attribution Styles. In: *British Journal of Management* 20, 4, 448-460.
- HEINZ, W. R. (1991): *Berufliche und betriebliche Sozialisation*. Frankfurt am Main.
- HEINZ, W. R. (1995): *Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation*. Weinheim.
- HUBIG, C. (2004): *Benötigen deinstitutionalisierte, postmoderne Gesellschaften Vertrauen? Das Beispiel Toll-Collect*. Fernuniversität Hagen. Online: <http://www.fernuni-hagen.de/PRPH/hubig.pdf> (02-09-2011).
- JAEGGI, E./ FAAS, A./ MRUCK, K. (1998): Denkverbote gibt es nicht. Vorschlag zur interpretativen Auswertung von kommunikativ gewonnenen Daten. Veröffentlichungsreihe der TU Berlin: Forschungsbericht aus der Abteilung Psychologie im Institut für Sozialwissenschaften. Forschungsbericht, 2-98.
- JÜTTEMANN, G. (2009) (Hrsg.): *Komparative Kasuistik: Die psychologische Analyse spezifischer Entwicklungsphänomene*. Lengerich.
- KASSEBAUM, U. B. (2004): *Interpersonelles Vertrauen. Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts*. Hamburg.
- KLIMECKI, R. G./ GMÜR, M. (2005): *Personalmanagement*. Stuttgart.
- LANGE, U. (Hrsg.) (1999): *Studienbuch berufliche Sozialisation. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zu Etappen der beruflichen Sozialisation*. Bad Heilbrunn.
- LEMPERT, W. (1998): *Berufliche Sozialisation oder was Berufe aus Menschen machen. Eine Einführung*. Baltmannsweiler.
- LEMPERT, W. (2004): Erfahrungen beruflicher Erziehung und Sozialisation. In: LEMPERT, W. (Hrsg.): *Berufserziehung als moralischer Diskurs? Perspektiven ihrer kommunikativen Rationalisierung durch professionelle Berufspädagogen*. Baltmannsweiler, 16-48.

- LEMPERT, W. (Hrsg.) (2004): Berufserziehung als moralischer Diskurs? Perspektiven ihrer kommunikativen Rationalisierung durch professionelle Berufspädagogen. Baltmannsweiler.
- LIPSMEIER, A. (1998): Vom verblässenden Wert des Berufes für das berufliche Lernen. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 94, 4, 481-495.
- LUHMANN, N. (2009[1968]): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Aufl. Stuttgart.
- MAGUIRE, S./ PHILLIPS, N. (2008): Citibankers' at Citigroup: A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merger. Journal of Management Studies 45, 2, 372-401.
- MAYER, R. C./ GAVIN, M. B. (2005): Trust In Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch The Boss? In: Academy of Management Journal 48, 5, 874-888.
- MAYER, R. C./ DAVIS, J. H./ SCHOORMAN, F.D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. In: Academy of Management Review 20, 3, 709-734.
- McEVILY, B./ PERRONE, V./ ZAHEER, A. (2003): Trust as an Organizing Principle. In: Organization Science 14, 91-103.
- MIENERT, M. (2010): Vertrauen im Jugendalter. In: SCHWEER, M. (Hrsg.): Vertrauensforschung 2010. A State of the Art. (Psychologie und Gesellschaft, 9). Frankfurt am Main, Berlin, Bern u.a., 27-41.
- MONTES, S. D./ IRVING, P. G. (2008): Disentangling the Effects of Promised and Delivered Inducements: Relational and Transactional Contract Elements and the Mediating Role of Trust. In: Journal of Applied Psychology 93, 6, 1367-1381.
- MOSER, K. (1996): Commitment in Organisationen. Bern.
- NEUBERGER, O. (2006): Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital. In: GÖTZ, K. (Hrsg.): Vertrauen in Organisationen. München, Mering, 11-55.
- ORTMANN, G. (2010): Organisation und Moral. Weilerswist.
- OSWALD, M. E. (2010): Vertrauen in Organisationen. In: SCHWEER, M. (Hrsg.): Vertrauensforschung 2010. A State of the Art. (Psychologie und Gesellschaft, 9). Frankfurt am Main, Berlin, Bern u.a., 63-82.
- ROBINSON, S. L. (1996): Trust and Breach of the Psychological Contract. In: Administrative Science Quarterly 41, 4, 574-599.
- ROTHSTEIN, B. (2007): Trust, social dilemmas, and the strategic construction of collective memories. Online:  
[https://www.russellsage.org/sites/all/files/u4/Rothstein\\_Trust,%20Social%20Dilemmas,%20%26%20the%20Strategic%20Construction%20of%20Collective%20Memories.doc](https://www.russellsage.org/sites/all/files/u4/Rothstein_Trust,%20Social%20Dilemmas,%20%26%20the%20Strategic%20Construction%20of%20Collective%20Memories.doc) (02-09-2011).
- ROTTER, J. (1980): Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility. In: American Psychologist 35, 1-7.

SIX, F./ SORGE, A. (2008): Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building'. In: Journal of Management Studies 45, 5, 857-884.

TOMLINSON, E. C./ MAYER, R. C. (2009): The Role of Causal Attribution Dimensions in Trust Repair. In: Academy of Management Review 34, 1, 85-104.

UNGER, T. (2010): Berufliche Identität im Lebenslauf. In: BÜCHTER, K. (Hrsg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaften. Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Weinheim, München.

VAN MAANEN, J./SCHEIN, E. H. (1979): Toward a Theory of Organizational Socialization. In: Research in Organizational Behavior 1, 209-264.

WIELAND, J./ STEINMEYER, R./ GRÜNINGER, S. (2010): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. Berlin.

WITTMANN, E. (2009): Wer kontrolliert die Kontrolleure? Eine institutionenökonomische Analyse zur Schulinspektion. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 105, 1, 70-91.

YIN, R. K. (2009): Case Study Research: Design and Methods. Los Angeles.

---

Dieser Beitrag wurde dem *bwp@*-Format:  **FORSCHUNGSBEITRÄGE** zugeordnet.

---

## Zitieren dieses Beitrages

---

CLEMENT, U. et al. (2011): Gelingendes Vertrauensmanagement – ein Indikator für Qualität in der betrieblichen Ausbildung. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 21, 1-22. Online: [http://www.bwpat.de/ausgabe21/clement\\_et\\_al\\_bwpat21.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe21/clement_et_al_bwpat21.pdf) (20-12-2011).

---

## Die Autoren

---



### Prof. Dr. UTE CLEMENT

Institut für Berufsbildung, Universität Kassel

Heinrich-Plett-Str. 40, 34132 Kassel

E-mail: [clement \(at\) uni-kassel.de](mailto:clement@uni-kassel.de)

Homepage: [http://cms.uni-kassel.de/unicms/index.php?id=ibb\\_clement](http://cms.uni-kassel.de/unicms/index.php?id=ibb_clement)



### **Prof. Dr. HEIDI MÖLLER**

Institut für Psychologie, Universität Kassel

Heinrich-Plett-Str. 40, 34132 Kassel

E-mail: [heidi.moeller \(at\) uni-kassel.de](mailto:heidi.moeller@uni-kassel.de)

Homepage: <http://www.uni-kassel.de/fb01/institute/institut-fuer-psychologie/theorie-u-methodik-der-beratung/prof-dr-heidi-moeller.html>



### **Prof. Dr. PETER EBERL**

Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Kassel

Heinrich-Plett-Str. 40, 34132 Kassel

E-mail: [eberl \(at\) wirtschaft.uni-kassel.de](mailto:eberl@wirtschaft.uni-kassel.de)

Homepage: <http://cms.uni-kassel.de/unicms/index.php?id=30408>