

„**Respekt** im Unternehmen fördert Loyalität und Innovation. **Vertrauen** in die Fähigkeiten der Lehrlinge erhöht nachhaltig das Selbstbewusstsein. Die positiven Auswirkungen reichen weit über die betriebliche Ebene hinaus. Die Unternehmenskultur beeinflusst somit Wirtschaft und **Gesellschaft**.“

Mag.<sup>a</sup> Ursula Strohmayer, Elmar Tuttinger,  
Lehrlingsabteilung der Arbeiterkammer Steiermark

„Gebt der Jugend eine **Chance!**“

Josef Herk,  
Wirtschaftskammer Steiermark, Spartenobmann-Stv. Gewerbe und Handwerk

„**Duale Ausbildung** ist Qualifikation und Qualifikation bedeutet Vorsprung und Zukunftssicherung.“

LSI Dietmar Vollmann,  
Landesschulinspektor für berufsbildende Pflichtschulen

„Dieser **Klimawandel** zahlt sich aus!

- zur Steigerung der Lust am Arbeiten,
- zur Verbesserung des Umgangs miteinander,
- zur Reduktion von Spannungen und Konflikten“

Dr.<sup>in</sup> Michaela Wagnest-Papst, Mag.<sup>a</sup> Ute Nagler, Mag.<sup>a</sup> Tina Pach,  
Psychologische Lehrlingsberatung, FA6D

„Wesentliche Bestandteile einer tatsächlichen ‚Kultur‘ in den Unternehmen sind aus meiner Sicht die Sorge um den **Arbeitskräftenachwuchs** und das vielzitierte ‚**Arbeitsklima**‘. Zeigt das Bemühen um diese Dinge im Betrieb Ergebnisse, dann stimmt die gesamte ‚Kultur‘ im Unternehmen.“

Mag. Karl Heinz Snobe,  
Landesgeschäftsführer des Arbeitsmarktservice Steiermark

„Der junge Mensch muss als Lehrling **akzeptiert werden**, nicht nur als Arbeitskraft!“

Ein Ausbilder

„Mit den **Leistungen**, die ich bis jetzt erbracht habe, bin ich sehr **zufrieden!**“

Ein Lehrling

„Lehrlinge arbeiten **härter** als ich es erwartet habe!“

Ein AHS-Schüler

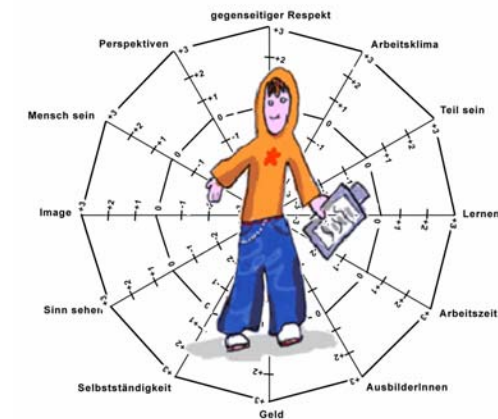
„Es ist wichtig, Lehrlinge mit aufbauenden Worten zu **motivieren** anstatt sie zu beleidigen oder „blöd“ da stehen zu lassen!“

Eine HAK-Schülerin

## Zufriedene und leistungsfähige

# Lehrlinge

## durch Investition in Unternehmenskultur



## Die Projektschritte

1. Erstellung des Fragebogens
2. Schulung von AHS-SchülerInnen auf den Fragebogen
3. Befragung von Lehrlingen durch AHS-SchülerInnen
4. Auswertung der Fragebögen
5. Reflexion der Auswertung mit den befragenden AHS-SchülerInnen
6. Reflexion der Auswertung mit HAK-SchülerInnen
7. Erstellung des Rasters mit den 12 Bereichen auf Basis der Befragungsergebnisse
8. Entwurf des Unternehmens-Checks und des Gesprächsleitfadens
9. Präsentation der Ergebnisse und Diskussion
  - a. mit LehrerInnen und DirektorInnen von Grazer Berufsschulen
  - b. mit ExpertInnen von verschiedenen Organisationen
  - c. mit AusbilderInnen im Rahmen des „Forum Lehre“ der Arbeiterkammer Steiermark, mit Landesrätin Dr.<sup>in</sup> Bettina Vollath
  - d. mit UnternehmerInnen, AusbilderInnen, Lehrlingen, BerufsschuldirektorInnen und BerufsschullehrerInnen gemeinsam mit VertreterInnen der Arbeiterkammer, der Wirtschaftskammer und des Landesschulrats an den Berufsschulen Aigen, Gleinstätten, Hartberg, Knittelfeld und Mitterdorf
10. Erstellung der „Konsequenzen“: Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse aus den Diskussionen
11. Öffentliche Präsentation der Ergebnisse durch Dr.<sup>in</sup> Bettina Vollath und Ludwig Kapfer, gemeinsam mit ProjektpartnerInnen

### Unternehmenskultur & Lehrlinge: Zum Projekt

Mit dem Projekt soll Bewusstsein geschaffen werden für die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Zufriedenheit und die Leistungsfähigkeit von Lehrlingen. In der Folge werden Möglichkeiten zur Verbesserung der Unternehmenskultur aufgezeigt.

Die Ergebnisse basieren auf Umfragen bei Lehrlingen und AusbilderInnen.

**Das Team:** Ludwig Kapfer und Bernhard Possert unter Mitarbeit von MMag. Dr. Harald Stelzer (Soziologe), Peter Possert (Jugendarbeit-Experte) und SchülerInnen des BG/BRG Kirchengasse.

**Im Auftrag von:** Bildungslandesrätin Dr.<sup>in</sup> Bettina Vollath und der FA6D, Berufsschulwesen.

**Dank** für die tatkräftige Unterstützung allen beteiligten Unternehmen, dem BG/BRG Kirchengasse, der HAK Grazbachgasse, dem Landesschulrat, der Arbeiterkammer und der Wirtschaftskammer, den Berufsschulen Aigen, Gleinstätten, Hartberg, Mitterdorf, der Berufsschule und dem Lehrlingshaus Knittelfeld, dem Arbeitsmarktservice, der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft, der Psychologischen Lehrlingsberatung, der Österreichischen Gewerkschaftsjugend

**Weitere Informationen** bei: Bernhard Possert,  
0664/4245154, [office@possert.at](mailto:office@possert.at)



## „Bitte ...“

um Geduld“  
um ein Lächeln“  
um Lob“  
um Verständnis“  
vergesst nicht, dass Ihr auch einmal jung ward“  
überseht nicht, dass ich für den ganzen Laden die Verantwortung habe“  
interessiere Dich auch für meine Situation“  
sag mir warum?“  
nimm Dir Zeit für ein Gespräch“  
versteh, ich bin ein Mensch und keine Maschine“  
schau weniger auf meine Fehler, dafür auf das Positive“  
sag es mir ganz schnell, wenn ich etwas falsch gemacht habe“  
nimm mich ernst“  
grüße mich“  
sag halt auch bitte und danke“  
hilf mir“  
unterstütz mich“  
zeig mir das“  
schrei mich nicht an“  
lass mich in Ruhe arbeiten“  
vertrau mir, ich will das Beste“  
erklär mir das“  
mach mit uns einen Ausflug“  
reiß dich zusammen“  
fordere nicht so viel“  
lern ein bisschen mehr“  
hör zu“  
sag es nicht weiter“

## „Danke!“

(mitnotiert in den Diskussionen; alle Aussagen original, nur auf DU umformuliert)

## X. Der Wert von Unternehmenskultur

Viel Zeit wurde dafür verwendet, über den Wert von Unternehmenskultur zu diskutieren. Dass **gut ausgebildete Menschen die größte Bedeutung für Unternehmen** und generell für die Wirtschaft darstellen, wird ohne Wenn und Aber konstatiert, für die Zukunft fällt diese Feststellung noch viel kräftiger aus.

Gut ausgebildete, motivierte Menschen

- bringen **mehr Energie** in das Unternehmen
- zeigen eine größere **Kreativität**
- machen **weniger Fehler**
- erbringen **höhere Leistungen**
- **beeinflussen** andere Menschen im Unternehmen **positiv**
- tragen selbst bei zur Unternehmenskultur und erzeugen eine positive **Dynamik**
- wirken auch auf **andere Lebensfelder positiv** (Familien, Vereine etc.)

Unternehmenskultur ist also keineswegs ein Geschenk der Unternehmen an die MitarbeiterInnen, sondern **rechnet sich vielfach**. Investitionen in die Unternehmenskultur bekommen Unternehmen vielfach wieder zurück.

Unternehmenskultur rechnet sich auch für ein Land wie die Steiermark. Motivierte und leistungsfähige MitarbeiterInnen erzeugen einen ganz starken **Standortvorteil**, der durch nichts zu ersetzen ist.

Und nicht zu vergessen: **Unternehmen mit einer guten Kultur bekommen auch die qualifizierteren Lehrlinge**. Gerade die besonders talentierten Jugendlichen schauen sich die Betriebe sehr genau an, bevor sie sich entscheiden.

## Unternehmenskultur

Entsprechende Kultur im Umgang miteinander entscheidet häufig über das Funktionieren des menschlichen Zusammenlebens. Auch innerhalb eines Unternehmens bedarf es freilich entsprechender organisatorischer Strukturen, um allen Beteiligten das Erreichen ihrer Ziele zu erleichtern.

Gehört werden, ernst genommen werden, fair behandelt werden, selbstständig tätig sein können, Hintergründe erklärt bekommen, Perspektiven haben: Das ist nicht selbstverständlich, aber auch nicht utopisch: Das ist Unternehmenskultur!

Investitionen in Unternehmenskultur sind zweifelsohne Investitionen zur Steigerung der Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit aller Betroffenen. Lehrlinge, die am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stehen können immens davon profitieren.

Die Ergebnisse des Projekts „Unternehmenskultur und Wohlbefinden der Lehrlinge“ weisen Wege, wo wir ansetzen können, um Unternehmenskultur zu fördern.

Ich freue mich über den Erfolg des Projekts, der nicht zuletzt möglich wurde, weil alle an einem Strang gezogen haben: Lehrlinge und SchülerInnen von AHS und HAK, Landesschulrat, Berufs- und andere Schulen, Arbeiterkammer und Wirtschaftskammer, Unternehmen und AusbilderInnen, Fachabteilung und ExpertInnen aus verschiedenen Bereichen.

An dieser Stelle gilt mein Danke allen Beteiligten, die sich mit viel Engagement zum Wohle unserer Lehrlinge eingesetzt haben!



A handwritten signature in black ink that reads "Bettina Vollath". The signature is written in a cursive, flowing style.

Dr.<sup>in</sup> Bettina Vollath  
Landesrätin für Bildung, Frauen und Jugend

Die Ergebnisse:

# 12 Grundlagen für Unternehmenskultur

## 1) Gegenseitiger Respekt

- Lehrlinge werden als gleichwertige Menschen behandelt
- Ausbildung und Arbeit stehen im Vordergrund.
- Lehrlinge spüren, dass sie so behandelt werden, wie ihr Gegenüber behandelt werden möchte

## 2) Arbeitsklima

- Lehrlinge erleben ein angenehmes Gesprächsklima
- Lachen verbindet, Lehrlinge werden nicht ausgelacht
- Lernen wird gefördert, bei Fehlern werden die Lehrlinge nicht „niedergemacht“

## 3) Teil sein

- Lehrlinge sind selbstverständlicher Teil der Gemeinschaft
- Lehrlinge nehmen an allen wichtigen betrieblichen Ereignissen teil
- Lehrlinge werden voll eingebunden, sie bekommen aktuelle Informationen und werden in Entscheidungen einbezogen

## 4) Lernen

- Lehrlinge erlernen das, was sie im späteren Berufsleben brauchen können
- Lehrlinge profitieren vom Wissen von kompetenten KollegInnen
- Die zusätzliche Weiterbildung von Lehrlingen wird zeitlich und finanziell gefördert

## 5) Arbeitszeit

- Die Arbeitszeiten sind vorhersehbar
- Bei der Arbeitsplanung werden die Lehrlinge einbezogen und es wird die Arbeit gerecht aufgeteilt
- Die Pausenkultur nimmt auf die Bedürfnisse der Lehrlinge Rücksicht

## 6) AusbilderInnen

- „Coole“ AusbilderInnen, die gut mit Jugendlichen umgehen können
- AusbilderInnen gehen individuell auf Lehrlinge ein
- AusbilderInnen sind in der Lage, nötigenfalls Konflikte zu regeln

## 7) Geld

- Geld ermöglicht Lehrlingen eine unabhängige Lebensgestaltung
- Geld ist eine Form von Anerkennung für Leistung
- Prämien sollen ein Hinweis auf ganz besondere Leistungen sein

## 8) Selbstständigkeit

- Lehrlinge können eigenständig Aufgaben erledigen und brauchen nicht nur zuzuschauen
- Lehrlinge können eigene Ideen einbringen
- Lehrlinge haben eigene Aufgabenbereiche, die sie selbst planen und gestalten können

## IX. Unternehmenskultur gemeinsam und behutsam ändern

In den Diskussionen rund um die Unternehmenskultur wurde naturgemäß auch lange darüber diskutiert, wie es zu einer Änderung / Weiterentwicklung kommen kann. Als entscheidend bei der Entwicklung der Unternehmenskultur wurden folgende Punkte genannt:

- Alle MitarbeiterInnen werden in die Änderung einbezogen.
- Jede/r kann und soll aktiv werden. Auch Lehrlinge haben selbstverständlich das Recht, die Diskussion zu beginnen.
- Begleitend sollten die Kommunikationskompetenzen unterstützt werden.
- Behutsamkeit und Achtsamkeit sind Grundqualitäten bei der Entwicklung der Unternehmenskultur.

**Und erfreulicher Weise haben einige Innungsverantwortliche den Check gleich in ihrer Branche eingeführt.**

*Eine positive Einstellung der Geschäftsführung zu Lehrlingen ist Voraussetzung!  
Eine Ausbilderin*

## VII. Unterschiedliche Motivation der Unternehmen

Unternehmen, die Lehrlinge ausbilden mit dem Ziel, diese nach der Ausbildung als MitarbeiterInnen in ihrem Unternehmen zu beschäftigen, wird meist eine stärkere Motivation nachgesagt, in die Ausbildung zu investieren. Vielfach werden in diesen Unternehmen auch zusätzliche Ausbildungsmodulare integriert und

**spezielle Angebote** entwickelt. Die Lehrlinge wissen, dass sie nach der Ausbildung nicht nur einen Arbeitsplatz haben, sondern auch **Karriere-Möglichkeiten**. Beides - die höhere Motivation der Unternehmen und die zusätzlichen Ausbildungsmodulare einerseits wie die Sicherheit, einen Arbeitsplatz zu haben andererseits - wirken sich auf die Zufriedenheit der Lehrlinge sehr stark aus.

Schwieriger wird es bei Unternehmen, die nur ausbilden und keine Weiterbeschäftigung anbieten (können). Hier ist die Zufriedenheit meist wesentlich geringer.

Angeregt werden **Ausbildungsverbände**, die zusätzliche Ausbildungen anbieten und damit die Kompetenzen der Lehrlinge steigern könnten. Ebenso könnten solche Verbände auch besser größere Chancenbereiche für die weitere Karriere aufzeigen.

## VIII. Meilensteine feiern

Die meisten Menschen brauchen einzelne sichtbare Schritte, die **ihren persönlichen Fortschritt** dokumentieren und mit dem „Fortschritt einen „geringeren Status“ zurücklassen können. Man ist ein Stück im Leben weiter gekommen. Lehrlinge wünschen sich die sichtbare Dokumentation solcher Schritte, verbunden mit einem Feedback der AusbilderInnen, mit einer Auszeichnung (z.B. Lehrling des Monats), mit einer Feier, mit einer Prämie etc.

Beispiele solcher Schritte sind:

- Besonderer Erfolg in der Berufsschule
- Besondere Leistung, die erbracht wurde
- Lernschritt ist abgeschlossen
- Zusatzausbildung ist absolviert
- Eintritt in ein Team
- LAP bestanden
- Zusatzaufgabe wurde übernommen
- **Umstieg vom Lehrling zum/zur FacharbeiterIn**
- Beginn der Vorbereitung auf die Berufsreifeprüfung.

Manchmal erscheint es auch sinnvoll, **Meilensteine für Teams** zu dokumentieren!

Am öftesten genannt: **Respekt!**

### 9) Sinn sehen

- Lehrlinge kennen die Gesamt-Ziele des Unternehmens
- Lehrlinge wissen, welche Rolle das Unternehmen in der Region, in der Wirtschaft und in der Gesellschaft spielt
- Lehrlinge erkennen, welchen Beitrag sie selbst zum Gesamt-Erfolg des Unternehmens leisten

### 10) Image

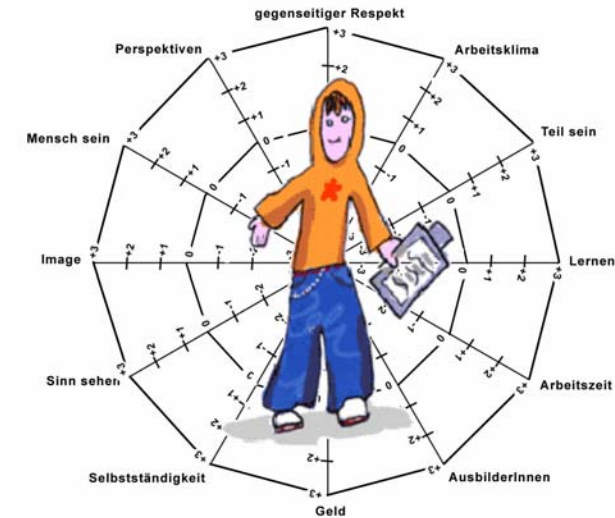
- Lehrlinge sind auf ihre Firma stolz
- Lehrlinge können mit Unternehmen, Cheffinnen und KollegInnen „angeben“
- Im Umfeld ist bekannt, dass man mit der Lehre viele Möglichkeiten hat

### 11) Mensch sein

- Lehrlinge haben in der Firma AnsprechpartnerInnen, zu denen sie mit ihren Problemen kommen können
- Das persönliche Umfeld und die Familie der Lehrlinge werden beachtet
- Lehrlinge werden bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes einbezogen

### 12) Perspektiven

- Schon während der Lehrzeit lernen Lehrlinge Möglichkeiten ihrer weiteren Entwicklung kennen
- Den Lehrlingen sind die Aufstiegschancen nach der Lehrzeit bekannt
- Lehrlinge können mit einem sicheren Arbeitsplatz nach der Lehre rechnen



# Konsequenzen

Schwerpunkte aus den Diskussionen über „Unternehmenskultur und Wohlbefinden der Lehrlinge“ mit Lehrlingen, UnternehmerInnen, AusbilderInnen, LehrerInnen, VertreterInnen der Kammern und des Landesschulrates.

## I. Unternehmenskultur ist keine Einbahnstraße

Unternehmenskultur ist keine Sache, die von einem Teil des Unternehmens gemacht wird und den der andere Teil des Unternehmens konsumieren kann. Unternehmenskultur liegt immer **in der Verantwortung aller Beteiligten** und muss auch von allen entwickelt, gestaltet, verbessert werden. Selbstverständlich ist die Unternehmenskultur auch keine Einbahnstraße für Lehrlinge. In guten Unternehmen werden sowohl Rechte wie auch Pflichten gesehen und in Balance gehalten. Die Kultur kann nur im Zusammenwirken entstehen. **Lehrlinge müssen ihren Beitrag genauso leisten** und haben ihren Anteil genau so zu tragen wie UnternehmerInnen, AusbilderInnen, MitarbeiterInnen und auch Eltern, Vereine, Organisationen und andere im Einflussbereich. Es gibt in Unternehmen nur eine Unternehmenskultur, die alle MitarbeiterInnen, also auch die Lehrlinge trifft und betrifft.

*Ich bin zum ersten Mal mit Lehrlingen richtig in Kontakt gekommen und habe jetzt eine neue Sichtweise über die Arbeit der Lehrlinge.  
Ein AHS-Schüler*

## VI. Offen miteinander umgehen

Oft werden Zustände ein ganzes Lehrlingsleben lang **tabuisiert** und richten im Inneren der Beteiligten großen Schaden an. Als Beispiel, das wiederholt genannt wurde, ist das „Du“ und „Sie“ zwischen Lehrlingen und AusbilderInnen bzw. UnternehmerInnen. Ein „Du“, das ohne Fragen und Abklären verwendet wird, kann verletzend und demütigend empfunden werden, während ein „Sie“ von vielen Lehrlingen als Distanz erlebt wird. Ungeklärt können solche „Kleinigkeiten“ sehr belastend für das Verhältnis zwischen den Menschen und damit für die Unternehmenskultur werden.

**Offen über alle Regelungen zu reden**, kann viel Positives bewirken. Als Themen, die offen diskutiert werden sollten, wurden häufig genannt:

- Einführung von Prämiensystemen
- Hierarchien, Zuständigkeiten, Entscheidungsprozesse
- Informationsverteilung
- Gleichberechtigung – Gleichbehandlung: m/w, jung/alt, unterschiedliche Kulturen etc.
- Strategien für die Zukunft
- „Kleinigkeiten“ wie Musik im Betrieb, Bilder, die aufgehängt werden etc.

Entscheidend ist auch für diesen Punkt, wie viel Zeit für Gespräche zur Verfügung steht und wie viel Geduld die GesprächspartnerInnen füreinander aufbringen.

*Man setzt auf die Lehrlinge!  
Ein Lehrling*

Mit entscheidend für das Wohlfühlen in einem Beruf sind die **Bilder**, die die Lehrlinge in den Beruf mitbringen. Die VertreterInnen der Branchen sollten daher ein wirklichkeitsnahes **Image ihres Berufes in der Öffentlichkeit** erzeugen. Bilder, die Erwartungen erwecken, die nicht haltbar sind, führen direkt in den Frust, auch wenn sich die AusbilderInnen noch so sehr bemühen.

Hier tragen aber auch die **Eltern große Verantwortung**. Oft werden Bilder bei den Jugendlichen aufgebaut, die Angst erzeugen (mit dummen Sprüche wie „die werden dir schon zeigen, wer anschafft“, „jetzt ist das schöne Leben dann vorbei“ etc.). Auch diese Bilder bilden eine schwere Hypothek für die Lehrlinge.

Besonders „grausam“ ist, wenn die Lehrlinge nach einer gewissen Zeit erkennen müssen, dass der erlernte Beruf, der Freude macht, keine oder nur wenige Chancen hat und dass es in diesem Bereich keine Möglichkeiten gibt. Um eine realistische Einschätzung des Arbeitsplatzangebotes in der Zukunft sollten sich BeraterInnen besonders bemühen.

## V. Freizeit und Arbeit als „attraktive“ Teile des Lebens

Vielfach wird - vor allem in Medien - die „Freizeit als die schöne Zeit“ und die „Zeit der Arbeit als die, die man halt erleiden muss“, dargestellt. Wer am Freitag Radio hört, muss das Gefühl bekommen, dass die ganze Menschheit an diesem Tag von einem riesengroßen furchtbaren Übel erlöst wird und für zwei Tage ins Paradies Eingang erhält. Bei vielen jungen Menschen baut sich das Bild auf, dass die eigentliche Lebenserfüllung in der Freizeit liegt und die Arbeitszeit nur notwendig ist, um Geld zu bekommen und sich die Freizeit leisten zu können. Diese Grundeinstellung führt zu einer inneren Abkehr von der Arbeit und zur potentiell schlechteren Sicht aller Dinge, die in dieser Zeit passieren.

Hier sind Öffentlichkeit, Eltern, Medien und Schulen sehr aufgerufen, bei den jungen Menschen ein **attraktives Bild der Arbeit** entstehen zu lassen, das Freude, Spaß, Miteinander, Erlebnis, Sinn etc. beinhaltet.

## II. Zeit ist die wichtigste Ressource

Zum allergrößten Teil sind die von den Lehrlingen genannten Qualitäten der Unternehmenskultur nicht abhängig von vorhandenen finanziellen Ressourcen. **Wesentlich ist der Umgang miteinander**, das Annehmen des jeweils Anderen in seiner individuellen Persönlichkeit, der Respekt voreinander, das Vertrauen zu einander, das Ernst nehmen des jeweils Anderen..

Das geht aber nicht ohne Zeiteinsatz. Eine der wichtigsten Hinweise, die durchgehend von allen Partnern gemacht wurden, geht in die Richtung, dass in der partnerschaftlichen Ausbildung **mehr Zeit für Gespräche** nötig ist,

- für Austausch von Sichtweisen,
- für das Erkennen können der Interessen des jeweils Anderen,
- für das Aufnehmen können der andern Meinung,
- für das Einfühlen können.

Dies gilt für alle Partner in der Ausbildung.

Gerade in der Lehrzeit sind **regelmäßige Mitarbeitergespräche** besonders wichtig. Angesetzt werden sollten solche Mitarbeitergespräche zur Analyse der Situation und Klärung der Ziele vor allem

- vor und nach der Berufsschule,
- vor und nach dem Erlernen wichtiger Kompetenzen des Berufes
- vor und nach der Übernahme von Aufgaben.

*Bei uns wird sehr viel Wert auf die Bedürfnisse der Lehrlinge gelegt.  
Ein Lehrling*

### III. AusbilderInnen als Coaches

Als besonders wichtig bewertet wurde in der Diskussion die Qualität der AusbilderInnen. Vom Auftritt der AusbilderInnen hängt sehr stark ab, wie Lehrlinge die Unternehmenskultur empfinden. Übereinstimmend wird die Wichtigkeit für die **Bezugsperson eines Lehrlings** betont. Von AusbilderInnen wird gewünscht, dass sie die Brücke zwischen Arbeitsplatz und den anderen Lebens- und Ausbildungsbereichen des Lehrlings darstellen. Symptomatisch die Forderung der Lehrlinge, dass sie jemand im Betrieb nach ihren Erlebnissen und Ergebnissen in der Berufsschule fragt. Nicht selten die Wortmeldungen der Lehrlinge, dass AusbilderInnen sich auch um ihre ganz privaten Probleme kümmern sollen.

Als Aufgaben der AusbilderInnen werden genannt:

- LehrerIn, TrainerIn, MentorIn
- BildungsberaterIn und Karriere - Coach
- Vertrauensperson (bis zu väterlicher/mütterliche FreundIn)
- UnterstützerIn (manchmal auch SchützerIn).

Selbstverständlich darf die Verantwortung für die Unternehmenskultur nicht allein auf den AusbilderInnen lasten. Unternehmenskultur ist immer das Ergebnis aller im Betrieb arbeitenden Menschen und wohl auch des Umfeldes. Aber AusbilderInnen sind nun einmal die nächsten Menschen für Lehrlinge und ihre Bezugspersonen.

Besonders häufig wird auf die **Vorbildwirkung** der AusbilderInnen hingewiesen.

Eine einhellige Forderung ist die **intensive Aus- und Weiterbildung der AusbilderInnen**. Wie für alle Lehrenden gilt - sollen sie nicht im burn out landen - dass sie neben der Weiterbildung auch die Möglichkeit der Supervision und des Coachings bekommen können.

Vor allem für die Konfliktlösung sollten den AusbilderInnen Weiterbildungen angeboten werden.

Vor allem die **AusbilderInnen der Kleinbetriebe** sollten von staatlichen Organisationen und den Sozialpartnern besonders unterstützt werden. MitarbeiterInnen von Kleinbetrieben mit oft nur einigen wenigen Lehrlingen sind nicht so leicht in der Lage, den Betrieb zur Fortbildung zu verlassen. Für diese Gruppe der AusbilderInnen sollten andere Formen der Weiterbildung angedacht werden (Abende, Fernlehrgang etc.)

Alles, was für die AusbilderInnen an Unterstützung getan wird, kommt direkt den Lehrlingen zu Gute.

Neben den AusbilderInnen sollten sich auch die übrigen MitarbeiterInnen eines Unternehmens um die Entwicklung der Lehrlinge kümmern. **Lehrlingsausbildung ist Sache aller** im Betrieb tätigen Menschen. Zusätzlich könnten auch MentorInnen Teile der Ausbildung übernehmen.

### IV. Die richtige Berufswahl ist entscheidend für Zufriedenheit

Kaum Chancen auf hohe Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft besteht dann, wenn die jungen Menschen eine für sie falsche Berufswahl getroffen haben. Da hilft auch eine gute Unternehmenskultur nur wenig. In diesem Zusammenhang bekommt die Berufsorientierung und die ohnehin vielfältigen Bemühungen eine neue Brisanz. Die wichtigsten Aspekte aus den Diskussionen:

- Die Zeit in der **Schule** müsste noch stärker genutzt werden für ganz praktische Erfahrungen (wobei ein nicht unbeträchtlicher Teil der DiskutantInnen meint, dass in der Schulzeit einfach ein anderes Denken da ist und das Erfassen können von Arbeit und Unternehmen in einem Schulumfeld für die jungen Menschen sehr schwierig ist).
- Die **Zeit zwischen Schule und Lehre** (meist nur die Ferien nach dem 9.Schuljahr) müsste viel stärker für Informationen und Vorbereitung auf das Arbeitsleben genutzt werden. In dieser Zeit ist die Aufnahmenbereitschaft viel ausgeprägter und die Eindrücke werden besser verarbeitet.
- Die Anfangszeit und vor allem der **Einstieg in die Lehrlingszeit** ist von besonderer Bedeutung. Gerade für die Betreuung und für die Gespräche in dieser Zeit sollten AusbilderInnen besonders gut vorbereitet werden.
- **Umstiege und Anrechnungen auf andere Berufe** sollten erleichtert werden.
- Die **Information über Berufe** sollte verbessert werden. Gefordert werden mehr Einsatz moderner Medien, mehr PraktikerInnen in die Schulen, noch mehr Schnuppern, gemeinsame Projekte mit Betrieben.