



SCHLÜSSELBOTSCHAFTEN ZUR QUALITÄTSVOLLEN BERUFSAUSBILDUNG

Stand: September 2016



Dr. Josef Moser, MBA
AK-DIREKTOR

Dr. Johann Kalliauer
AK-PRÄSIDENT

DIE FACHKRÄFTE VON MORGEN

Fast 11.000 junge Menschen bis 24 Jahre waren im September 2016 arbeitslos, in einer AMS-Schulung oder auf Lehrstellensuche. Gleichzeitig klagen viele Unternehmen über einen Mangel an Fachkräften. Um diesen krassen Widerspruch aufzulösen, gibt es neben anderen Maßnahmen auch ein ganz einfaches Mittel, das Betriebe anwenden und anbieten können: eine qualitativ hochwertige Lehrausbildung, die Jugendlichen eine Perspektive im Berufsleben eröffnet und Betrieben die gewünschten Fachkräfte liefert.

Wer Lehrlinge ausbildet, muss arbeits- und ausbildungsrechtliche Standards einhalten und sich fachlich und menschlich um die jungen Fachkräfte von morgen kümmern. Das bedeutet zunächst Investition und Aufwand, aber es rechnet sich für alle Beteiligten. Mit attraktiven Arbeits- und Ausbildungsplätzen tun sich die Arbeitgeber auch selbst etwas Gutes.

Mit dieser Broschüre und den zehn Schlüsselbotschaften wollen wir Ihnen einen Anstoß geben und Sie motivieren, über unsere einleitenden Gedanken nachzudenken. Wir sind überzeugt davon, dass die Lehrlinge von heute Ihre Fachkräfte von morgen sind.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Josef Moser'.

Dr. Josef Moser, MBA
AK-Direktor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Johann Kalliauer'.

Dr. Johann Kalliauer
AK-Präsident



INHALT

Botschaft 1: Auswählen und ausgewählt werden	4
Botschaft 2: Ausbildungserfolg beginnt am 1. Tag	5
Botschaft 3: Motivation wächst	7
Botschaft 4: Klare Lernziele schaffen Erfolgserlebnisse	8
Botschaft 5: Feedback geben und nehmen	10
Botschaft 6: Eigenverantwortung stärken	11
Botschaft 7: Qualitätsmanagement führt zum Erfolg	13
Botschaft 8: Der Mehrwert der Ausbildung	15
Botschaft 9: Schwierigkeiten sind Inputs für die Qualität	16
Botschaft 10: Den Spagat schaffen	18
Impressum	20

BOTSCHAFT 1:

AUSWÄHLEN UND AUSGEWÄHLT

WERDEN

Die betriebliche Berufsausbildung steht in Konkurrenz mit Schulen und Hochschulen um eine geringere Zahl junger Menschen. Nicht nur Betriebe wählen zukünftige Lehrlinge aus, auch Jugendliche entscheiden sich für Bewerbungen bei bestimmten Betrieben. Diese Entscheidungen sind vom Image des Betriebes als Ausbildungsort getragen.

Konnte bis vor einigen Jahren aus einer Gruppe von Bewerber/-innen um eine Lehrstelle ausgewählt werden, gibt es heute einen Wettbewerb um Auszubildende. Während große Unternehmen mit eigenen Strukturen und Kampagnen in den Wettbewerb treten, haben kleine und mittlere Betriebe Schwierigkeiten, als attraktive Ausbildungsbetriebe wahrgenommen zu werden.

Das aktive Bemühen um neue Lehrlinge und moderne Wege der Rekrutierung haben viele Vorteile. Je ansprechender die Darstellung des Ausbildungsbetriebes, umso mehr potentielle Lehrlinge werden sich bewerben. Gleichzeitig eröffnet dieses aktive Bemühen, den Auftritt und das Image selbst zu bestimmen. Dazu zählen aber nicht nur besondere Vergütungen und Belohnungen für besonders erfolgreiche Lehrlinge, sondern vor allem die Bedingungen und Umgebung der Ausbildung sowie deren Qualität.

Qualitätsvolle Ausbildung hat einen vielfältigen Nutzen – für Betriebe, für Lehrlinge und für die Gesellschaft. Um sich gegenseitig zu finden (Betrieb und Lehrling), ist es wichtig, dass die Anforderungen und die Perspektiven im Be-



trieb für interessierte Lehrstellensuchende verständlich und nachvollziehbar dargestellt werden. Denn eine Ausbildung ist ein jahrelanger gemeinsamer Prozess. Je mehr Möglichkeiten beide Seiten haben, ihre Erwartungen im Vorfeld „abzuklopfen“, desto gewinnbringender können die nächsten Jahre gestaltet werden.

Praxisvorschläge:

- ▶ Stellen Sie die Qualität der Ausbildung in den Vordergrund. Betonen Sie, dass Ihre Form der Ausbildung junge Fachkräfte bringt, mit denen Sie selbst gerne arbeiten.
- ▶ Nutzen Sie Lehrlinge als Testimonials und Multiplikatoren/-innen. Das ist sehr glaubwürdig.

- ▶ Machen Sie transparent, nach welchen Kriterien Sie ihre Lehrlinge auswählen, zum Beispiel mit einer Information auf der Website.



ZITIERT

„Wir legen viel Wert auf eine genaue Auswahl der Lehrlinge. Bei uns zählt das Zeugnis, aber auch die Person mit ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und der Persönlichkeit. Wir setzen auf das Entwicklungspotential der jungen Menschen.“
(Personalverantwortlicher)

BOTSCHAFT 2:

AUSBILDUNGSERFOLG BEGINNT AM ERSTEN TAG

Ein Neubeginn ist immer spannend, für alle Seiten. Er ist verbunden mit Unsicherheit und vielen offenen Fragen. Neben der neuen Umgebung ist für Lehrlinge der Umstieg von der Schule in das Berufsleben eine zusätzliche Herausforderung.

Ein gelungener Start hilft beim Hineinwachsen in den Betrieb. Das Wissen darüber, was in der nächsten Zeit auf

die Lehrlinge und ihre Auszubildenden zukommt, verringert Unsicherheit. Aber auch die Unternehmenskultur, die Regeln des täglichen Miteinanders sowie Rechte und Pflichten im Rahmen des betrieblichen Alltags müssen vermittelt und angenommen werden.

Die wertschätzende Aufnahme der jungen Mitarbeiter/-innen hat starke Auswirkungen auf den Ausbildungserfolg.

Die Integration in den Betrieb ist ein Prozess, der einer Planung und Gestaltung bedarf. Mit dem Gelingen der Eingliederungsphase steigt die Identifikation mit dem Betrieb und auch mit dem gewählten Lehrberuf – das steigert die Lernmotivation erheblich.

Zu Beginn muss eine Vielfalt von Informationen verarbeitet werden. Eine Menge neuer Eindrücke strömen auf beide Seiten ein. Dies ist für beide Seiten anstrengend, es hilft manchmal, sich an die eigenen Anfänge zurückzuerinnern.

In der Eingliederungsphase geht es also um ein gegenseitiges Kennenlernen. Erwartungen, Interessen und Vorkenntnisse der jungen Mitarbeiter/-innen werden mit den Anforderungen und Realitäten abgeglichen. Es bedarf einer

höheren Aufmerksamkeit und der wiederkehrenden Gesprächsbereitschaft, damit Orientierung und Integration gelingt.

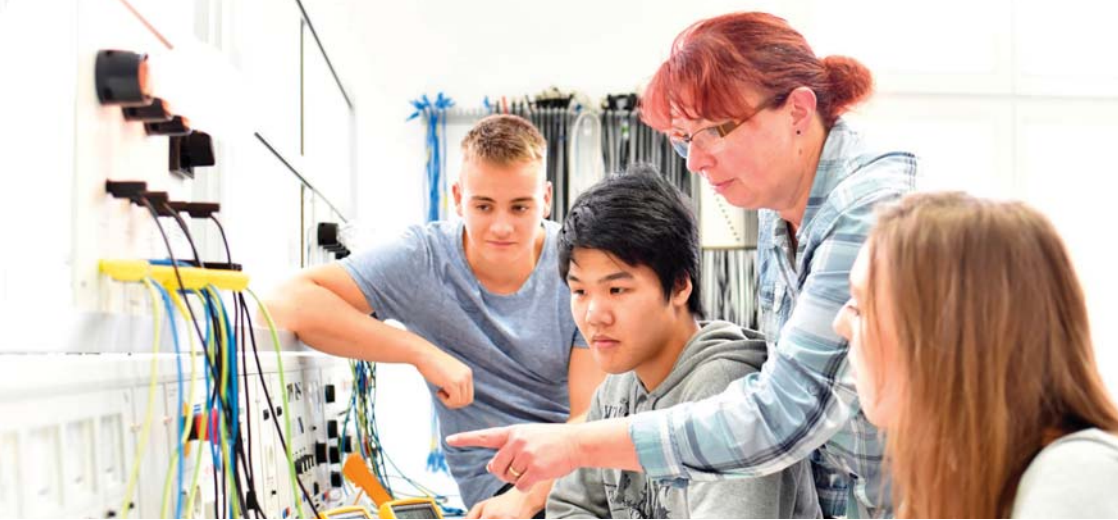
Praxisvorschläge:

- ▶ Stellen Sie die grundlegenden Informationen über betriebliche Abläufe in einer Mappe zusammen und hängen Sie sie an Orten aus, an denen sich die Lehrlinge aufhalten.
- ▶ Erstellen Sie eine Liste mit Personen, die für die Lehrlinge im Betrieb wichtig sind, am besten mit Bild, Name, kurzem Lebenslauf, Ansprechzeiten, Telefonnummern etc. für die Mappe und den Aushang.
- ▶ Führen Sie für die Hauptansprechpersonen besonders zu Beginn für neue Lehrlinge regelmäßige Sprechzeiten ein und ermuntern Sie die Lehrlinge, diese zu nutzen und Fragen zu stellen. Machen Sie das unter dem Motto: Es gibt keine dummen Fragen, sondern nur dumme Antworten.



ZITIERT

„Wir haben alle einmal neu in einem Betrieb angefangen und wissen, wie viele neue Eindrücke und Fragen da auftauchen. Auch wir mussten fragen, fragen, fragen.“ (Ausbildnerin)



BOTSCHAFT 3: MOTIVATION WÄCHST

Wichtige Elemente der Berufstätigkeit sind Einsatzbereitschaft, Belastbarkeit und Aufmerksamkeit. Diese sind durch Motivation beeinflussbar und beeinflussen wiederum die Motivation. Daher ist die Ausgewogenheit zwischen Unter- und Überforderung ein wichtiges Feld, sowohl bei Routineabläufen als auch in Stresssituationen.

Das Lernen direkt am Arbeitsplatz integriert Lehrlinge von Beginn an in die komplexen Arbeitsanforderungen des Unternehmens. Gleichzeitig stärkt es Motivation und Eigeninitiative. Die Balance zwischen Lernen, Üben, Herstellen und dem Erfüllen von realen Unternehmensaufträgen bietet Erfolgserlebnisse und erhöht schrittweise die Problemlösungs- und Gestaltungskompetenz. Es ist Teil des Qualitätsmanagements, diese Balance individuell für den jeweiligen Lehrling herzustellen

und einen gewinnbringenden Ausgleich zwischen Übungsphasen und Integration in den „Echtbetrieb“ herzustellen.

Bereits Erlerntes und vorliegende Kompetenzen werden immer wieder in Bezug zu neuen Lerninhalten gestellt. Dies hilft dabei, den Sinn der nächsten Lernschritte zu erkennen und vorhandenes Wissen einzubringen und zu wiederholen.

Erfolge sind notwendig und bringen die meiste Motivation. Die Herausforderung ist, dass das Lerntempo sowohl individuell als auch aufgabenabhängig unterschiedlich ist. Das eine geht schneller und das andere langsamer. Auch in Gruppen ist in diesem Zusammenhang ein gewisses Maß an Differenzierung, das den jeweiligen Kompetenzen Rechnung trägt, nötig.

Misserfolge, egal ob durch Unter- oder Überforderung, führen zu Frustration und Demotivation. Diese Reaktionen aufzufangen, ist aufwendiger, als motivierend anzuleiten. Flexibilität und Variation sind handlungsanleitende Stichworte.

Praxisvorschläge:

- ▶ Stellen Sie neu erlernte Elemente in den Gesamtzusammenhang mit dem Produkt und nehmen Sie Bezug auf bereits Erlerntes und Zukünftiges.
- ▶ Bedenken Sie, dass vorübergehende Phasen der Unter- und Überforderung im Lern- und Arbeitsprozess normal sind. Erst bei einer Dauerhaftigkeit sollten Sie eingreifen und das Gespräch suchen.

- ▶ Lassen Sie die Lehrlinge immer wieder Dinge selbst ausprobieren und eigene Lösungsansätze finden. Stellen Sie sicher, dass auch die Schüchternen mitmachen können, wenn sie dazu bereit sind.



ZITIERT

„Manchmal ist es schon aufwendig, diese Balance zwischen fordern und fördern zu finden. Aber es zahlt sich aus, die Lehrlinge werden sicherer und können mit der Belastung des beruflichen Alltags besser umgehen.“ (Ausbildner)

BOTSCHAFT 4:

KLARE LERNZIELE SCHAFFEN

ERFOLGSERLEBNISSE

Lernen ist stetige Verbesserung unter Anleitung. Dazu gehört auch die Überprüfung von Lernergebnissen und Lernzielen. Um ein Lernziel zu erreichen, muss es aber bekannt sein. Abgestimmte Zeitpläne und klare Anforderungen an die Produkte und Leistungen ermöglichen den Lehrlingen, schrittweise das große Ziel der Lehrabschlussprüfung zu erreichen. Gleichzeitig kön-

nen sie sich immer wieder selbst einschätzen und sehen, in welchen Bereichen sie sich vertiefen müssen bzw. mehr Übung brauchen.

Auch bei laufender und zwischenzeitlicher Überprüfung des Lernerfolgs müssen die Bewertungskriterien im Vorhinein bekannt und verständlich sein. Das schafft nicht nur Sicherheit, sondern

hilft den Lehrlingen bei der Selbstüberprüfung und der steigenden Übernahme von Eigenverantwortung. Damit wird die Eigeninitiative gestärkt und Lösungskompetenz genutzt. Ein Weg dazu ist, die Lehrlinge in den Lern- und Lösungsprozess zu integrieren, Vorschläge und Ideen anzunehmen, auszuprobieren und vielleicht auch wieder zu verwerfen. Das ist nicht mit „sich selbst überlassen“ zu verwechseln, denn Unterstützung und Anleitung ist auch bei Beteiligung notwendig.

Die regelmäßige Präsentation der eigenen Lernergebnisse und die Erklärung der Arbeitsschritte durch die Lehrlinge stärken das Selbstbewusstsein und verfestigen das Wissen. Die Rückmeldung und Bewertung der Zwischenergebnisse ist konstruktiv und konkret auf die fachlich-professionellen oder betrieblichen Anforderungen bezogen.

Wertschätzung und Anerkennung sind für alle Menschen wichtig und motivierend. Je konkreter diese sind, desto zielgerichteter können sie umgesetzt werden. Unabhängig davon, ob formalisiert über schriftliche Dokumentation oder verlässlich während des laufenden Arbeitsprozesses, wenn Rückmeldung und Kritik geplant und wohl formuliert ist, dann kann sie auch angenommen werden und fällt auf fruchtbaren Boden.

Praxisvorschläge:

- ▶ Machen Sie die Lernziele rechtzeitig bekannt und formulieren Sie dies klar und verständlich. Das hilft bei der Orientierung.
- ▶ Üben Sie konstruktive und messbare Kritik. Unter „besser“ stellen sich alle etwas anderes vor. Benutzen Sie eine positive motivierende Wortwahl, dabei hilft die innere Haltung, dass hier gelernt wird und Fehler passieren (dürfen).
- ▶ Ermuntern Sie die Lehrlinge, ihre Ideen und Tätigkeiten zu präsentieren und zu erklären, warum und wie sie vorgegangen sind. Das hilft bei Verbesserungsvorschlägen und kann zu erstaunlichen neuen Herangehensweisen führen, bleiben Sie dafür offen. Es ist auch die beste Vorbereitung für die Lehrabschlussprüfung.



ZITIERT

„Bei der Besprechung der Zwischenergebnisse habe ich vorher genau gewusst, wie bewertet wird. Ich hatte dadurch die Gelegenheit, mich selbst zu überprüfen und bei Dingen, die mir nicht so klar waren, nochmals nachzufragen. Das haben die anderen auch so gemacht.“ (Lehrling)

BOTSCHAFT 5:

FEEDBACK GEBEN UND NEHMEN

Feedback von Lehrlingen an den Betrieb und die Ausbilder/-innen sind wertvolle Ressourcen für die Qualitätsentwicklung. Auch dieses Feedback braucht Zeit, Raum und Struktur.

Lehrlinge sollen als volle Mitglieder in den Betrieb integriert werden. Durch ihre Verbindung mit dem beruflichen Lernprozess und der Stellung als junge Mitarbeiter/-innen können sie wertvolle Impulse zur Qualitätsentwicklung einbringen. Gleichzeitig übernehmen

sie durch ihre Beteiligung mittels konstruktiven Feedbacks Verantwortung für den Betrieb, die Ausbildung und sich selbst. Das erhöht die Motivation und die Lernbegeisterung.

Da im betrieblichen Alltag oft kein Platz ist, wertschätzende und konstruktive Kritik oder Vorschläge vorzubringen, sollten festgelegte Zeiten für Feedback-Gespräche vereinbart werden. Dadurch können die Inhalte vorbereitet und Herausforderungen oder neue Ideen so präsentiert werden, dass sie gut vermittelbar und annehmbar sind.

Diese Art der Kommunikation muss erlernt und geübt werden. Gerade beim Neueinstieg in das Berufsleben kann nicht davon ausgegangen werden, dass die dazu notwendigen Kompetenzen vorliegen. Daher sollten zu Beginn öfter wiederkehrende Gesprächssituationen hergestellt werden, eventuell ist ein Leitfaden zur Strukturierung des Ablaufs hilfreich.

Ein Mehrwert ist, dass die Kommunikationsfähigkeit in ihrer Gesamtheit verbessert wird. Das unterstützt nicht nur in der alltäglichen Arbeit, sondern ist auch eine gute Vorbereitung auf die Prüfungssituation bei der Lehrabschlussprüfung.



Praxisvorschläge:

- ▶ Legen Sie Feedback-Regeln fest und unterbrechen Sie das Feedback, wenn diese nicht eingehalten werden. Feedback muss wertschätzend sein, verbale Rundumschläge haben darin keinen Platz.
- ▶ Lassen Sie das Feedback gut vorbereiten und stellen Sie Zeit dafür zu Verfügung. Die ersten Emotionen sollten bereits verarbeitet und die Formulierung muss geplant werden. Die Vorbereitung hilft auch, sich auf das Eigentliche zu konzentrieren.
- ▶ Üben Sie die Methode mit ihren Lehrlingen. Ermöglichen Sie zu Beginn öfters Termine in kürzeren Zeitabständen. Bisher haben die jungen Leute wenig mit dieser Methode gearbeitet. Bei Schwierigkeiten holen Sie sich externe Begleiter/-innen.



ZITIERT

„Dadurch, dass wir auch sagen können, was wir nicht so gut finden und dann darüber geredet wird, sehen die Ausbilder/-innen meine Probleme im Betrieb und in der Lehre und ich ihre. Auch wenn wir dann Kompromisse machen müssen, weiß ich, warum das so ist und kann es gut akzeptieren.“
(Lehrling)

BOTSCHAFT 6:

EIGENVERANTWORTUNG STÄRKEN

Während der Ausbildung, aber auch während des gesamten Berufslebens, sind Lernen und die Auseinandersetzung mit sich ändernden Anforderungen und Rahmenbedingungen wichtiger Bestandteil des beruflichen Erfolgs.

Diese Kompetenzen zu stärken, ist ein erfolgsentscheidender Teil des Ausbildungsprozesses. Damit verbunden ist das Einbeziehen der Lehrlinge in die Ausbildungsgestaltung, in dem die zu

erlernenden Tätigkeiten nicht nur praktisch gezeigt und geübt, sondern auch diskutiert und hinterfragt werden. Im Berufsleben kommt es darauf an, die Herangehensweisen an Aufgaben auch argumentieren zu können.

Im Ausbildungsprozess lernen die Lehrlinge Selbststeuerung. Schrittweise übernehmen sie immer mehr Teiltätigkeiten, um schlussendlich selbständig Produkte und Dienstleistungen produ-

zieren und verkaufen zu können. Die zukünftigen Fachkräfte handeln im Verlauf der Ausbildung immer stärker eigenverantwortlich, das schließt auch mit ein, dass sie die Fähigkeiten zur Selbstbewertung und zum Erkennen von bestehendem oder zukünftigem Bedarf der Kenntniserweiterung erhalten.

Die richtige Balance zwischen Anleiten, eigenständigem Lernen, professionellem Austausch und kompetenter Beschreibung der Tätigkeit weist nicht nur einen hohen Motivationsfaktor auf, sondern führt zur Stärkung der Eigenverantwortung. Davon profitiert der Ausbildungsbetrieb ebenso wie die Lehrlinge selbst.

Lehrlinge bei der Vermittlung von Neuem auch mal eigene Lösungsvorschläge und -wege vorschlagen zu lassen, wertet ihr Wissen auf und stärkt generell die Lösungskompetenz, wobei in diesem Fall das Scheitern erlaubt sein muss.

Praxisvorschläge:

- ▶ Regen Sie die Lehrlinge in kleinen Schritten zu Verantwortungsübernahme an, am besten bereits zu Beginn der Lehrzeit. Dazu brauchen Sie Geduld, weil Profis die Dinge natürlich viel schneller können.
- ▶ Ermuntern Sie die Lehrlinge zu Lösungsvorschlägen und lassen Sie sie auch mal eine Aufgabe alleine bear-

beiten, das erhöht die Motivation. Bedenken Sie allerdings, dass dabei auch Scheitern (= Lernen durch Fehler) erlaubt sein muss, sonst entsteht Überforderung und Stress.

- ▶ Beachten Sie, dass bei unterschiedlichen Lerntempi und Vorkenntnissen auch die anderen Lehrlinge helfen und erklären können und beziehen Sie diese mit ein, dann wird den Schnelleren nicht langweilig. Versuchen Sie, dass alle Lehrlinge einmal in die Rolle der Erklärenden kommen können.
- ▶ Haben Sie nur einen Lehrling im Betrieb, ermuntern Sie ihn, gemeinsam mit Ihnen als Ausbilder/-in Probleme und Aufgaben zu lösen.



ZITIERT

„Ich habe schrittweise immer mehr alleine machen dürfen, dabei haben mir die Ausbilder und auch andere Lehrlinge geholfen. Manche Sachen habe ich dann so ausprobiert, wie ich sie von woanders kannte. Das hat nicht immer geklappt, aber manche Dinge werden jetzt auch im Betrieb anders gemacht.“ (ehemaliger Lehrling)



BOTSCHAFT 7: QUALITÄTSMANAGEMENT FÜHRT ZUM ERFOLG

Jeder Lehrling hat eigene Fähigkeiten, Stärken und Interessen. Alle bringen etwas mit in die Ausbildung. Gleichzeitig befinden sich Lehrlinge in einer Lebensphase des Übergangs. Nicht nur der Übertritt von der Schule in die Arbeitswelt, auch die individuelle Herausforderung des Erwachsenwerdens prägt ihre Lebenssituation. Sie verändern und entwickeln sich stetig.

Die Bewertung des Ausbildungserfolgs gehört zum Prozess. Zwischenbewertungen geben den Lehrlingen Sicherheit und Orientierung. Um den Lernfortschritt zu messen und abzubilden, sind auf der einen Seite transparente, fachbezogene und gleiche Bewertungskriterien wesentlich, auf der anderen Seite ist das Eingehen auf die einzelne Entwicklung erfolgsentscheidend.

Für Ausbilder/-innen bedeutet das eine hohe fachliche Anforderung und ein ausgewachsenes Maß an sozialer Kompetenz. Als Basis sind allgemeingültige Indikatoren zur Bewertung des Ausbildungserfolgs erforderlich, sie geben den Ausbildnern/-innen und den Lehrlingen eine Struktur.

Zu den transparenten Indikatoren und Bewertungsinstrumenten ist der Bereich der Vermittlung von Bewertungsergebnissen an die Lehrlinge ein wesentlicher Qualitätsindikator. Lehrlinge, die sich wertgeschätzt fühlen, auch wenn mal etwas schief geht, sind motiviert und identifizieren sich mit dem Betrieb.

Die Managementaufgaben setzen die Kooperation von Ausbildnern/-innen

untereinander voraus. Die unterweisenden Fachkräfte und die Ausbildungsverantwortlichen werden in einem gemeinsamen Prozess in die Erarbeitung betriebspezifischer Qualitätsindikatoren für die Gestaltung des Lernens und Arbeitens einbezogen.

Praxisvorschläge:

- ▶ Planen Sie den Ausbildungsprozess über die gesamte Lehrzeit. Berücksichtigen Sie dabei, dass unterschiedliche Lehrlinge mit verschiedenen Voraussetzungen die Lehre absolvieren werden und überlegen Sie sich Varianten der Wissensvermittlung.
- ▶ Klären Sie die Bewertungskriterien im Vorfeld. Stellen Sie sicher, dass in der Folge auch anhand der vereinbarten Bewertungskriterien bewertet wird.

- ▶ Machen Sie deutlich, dass die Ausbildungstätigkeit den gesamten Betrieb betrifft und Ausbilder/-innen Unterstützung brauchen. Die hohe Qualität der Ausbildung und die gelungene Integration der Lehrlinge in den Betrieb sollte Anliegen von allen sein. Entwickeln Sie abteilungsübergreifend Qualitätsindikatoren.



ZITIERT

„Die erste Planung der Ausbildung und des langjährigen Prozesses war schon aufwendig. Aber wir haben viel für den gesamten Betrieb gelernt.“ (Firmenchef)



BOTSCHAFT 8:

DER MEHRWERT DER AUSBILDUNG

Ausbildungstätigkeit im Betrieb ist eine Investition. Sie ist mit Kosten und Herausforderungen verbunden und ihr Mehrwert ist nicht immer direkt sichtbar, aber er wiegt im Endeffekt die Kosten der Ausbildung deutlich auf.

Während des Ausbildungsprozesses führt eine hohe Ausbildungsqualität dazu, dass Lehrlinge früh und schrittweise immer vielfältiger in den Produktionsprozess integriert werden können und somit zur Produktivität des Unternehmens erheblich beitragen. Sie tragen bereits in der Ausbildung zur Stärkung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens bei, indem sie neue Impulse und Sichtweisen einbringen.

Gleichzeitig können zukünftige Fachkräfte passgenau und auf hohem Niveau für das Unternehmen ausgebildet werden. Das spart nicht nur Kosten der Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen. Die Fachkräfte sind dann bereits in den Betrieb integriert, übernehmen Verantwortung für das Unternehmen und sind von Beginn an ohne Reibungsverluste einsetzbar.

Die Gestaltung von Ausbildungsprozessen hat Einfluss auf den Aufbau der betrieblichen Weiterbildung insgesamt, die ein Grundstein der Innovation und Wettbewerbsfähigkeit ist.

Nicht zuletzt hat eine gute Ausbildungstätigkeit Marketingeffekte und erhöht das Prestige des Unternehmens. Lehrlinge und ihr Umfeld kommunizieren über den Betrieb ebenso wie die Beschäftigten. Sie geben Eindrücke und Stimmungen weiter und bestimmen somit das Image des Betriebes mit. Das hat einen großen Identifizierungswert mit dem Unternehmen und kann Teil der Unternehmensstrategie und der Öffentlichkeitsarbeit werden.



Praxisvorschläge:

- ▶ Zeigen Sie auch nach außen, dass Ihnen die Ausbildungstätigkeit wichtig ist, z.B. als Teil der Corporate Identity, auf Werbeträgern etc.
- ▶ Seien Sie ihren Lehrlingen gegenüber wertschätzend und nehmen Sie Inputs ernst. Junge Menschen haben andere Herangehensweisen, die auch dem Betrieb etwas bringen können.
- ▶ Nutzen Sie vielfältige Marketingmöglichkeiten. Fördern Sie die Teilnahme von Lehrlingen an Wettbewerben und ermöglichen Sie die

Vertiefung von Interessen. Das bringt Aufmerksamkeit für den Betrieb.



ZITIERT

„Tue Gutes und rede darüber. Wir sind ein mittleres Unternehmen und merken, dass unsere Kundinnen und Kunden es schätzen, dass wir uns auch um solche Dinge wie Ausbildung kümmern.“ (Firmenchefin)

BOTSCHAFT 9:

SCHWIERIGKEITEN SIND INPUTS

FÜR DIE QUALITÄT

Wo Menschen zusammenarbeiten, entstehen Kommunikation und Missverständnis. Die Verbindung von Lernen und Arbeiten, die Ausbildung und die schrittweise Integration in die betriebliche Produktion stellen hier eine besondere Herausforderung dar. Ebenso ist die Zusammenarbeit mit Jugendlichen, die sich am Übergang zum Erwachsenwerden selbst finden müssen, im betrieblichen Alltag mitunter mit Stolpersteinen versehen.

Die Lösung von Konflikten basiert auf Kommunikation und gegenseitigem

Ernstnehmen. Dies gehört zu einer hohen Ausbildungsqualität, wie die fachlich-professionelle Ausrichtung. Da die betriebliche Ausbildung eine langfristige Unternehmensinvestition ist, zahlt es sich aus, auch in diesen Fällen strukturiert und gemeinsam Lösungsansätze zu suchen. Das erscheint im ersten Moment aufwendig, senkt aber Folgekosten der Rekrutierung neuer Lehrlinge.

Das Überwinden von Schwierigkeiten bringt neue Sichtweisen und erhöht die Qualität im Unternehmen. In der Entwicklung von neuen Technologien

wird das allgemein akzeptiert, bei der Erhöhung der Lösungskompetenz im Bereich der sozialen Kontakte ist die Akzeptanz noch geringer. Das ist auch dem betrieblichen Alltag mit seinen steigenden Anforderungen und den immer wiederkehrenden Stresssituationen geschuldet.

Wenn betriebsinterne Lösungsansätze ihre Grenzen erreichen, können eine Reihe von externen Unterstützungsmaßnahmen, die unter anderem auf Herausforderungen im Ausbildungsprozess zugeschnitten sind, in Anspruch genommen werden. Diese sind in der Regel hochwertige Interventioninstrumente und kostenlos. Aus diesen Maßnahmen können wiederum wertvolle Inputs für den eigenen Betrieb und dessen Abläufe gezogen werden.

Praxisvorschläge:

- ▶ Suchen Sie das offene Gespräch, bevor die Auflösung des Lehrverhältnisses angedacht wird. Finden Sie heraus, wo das Problem liegt. Unpünktlichkeit etc. sind oft Symptome und keine Ursachen.
- ▶ Beziehen Sie neutrale Personen aus dem Betrieb in das Gespräch mit ein. Das erweitert die Sichtweise und kann verfahrenere Kommunikationswege auflösen.
- ▶ Nutzen Sie die bestehenden externen Unterstützungsangebote. Diese verfügen über viel Erfahrung und

Kompetenz in diesem Bereich und erleben die meisten Konflikte und Herausforderungen nicht zum ersten Mal. Sie können daher mit erprobten Lösungsvorschlägen unterstützen. Bedenken Sie, auch wenn das Lehrverhältnis im Endeffekt nicht aufrecht bleiben kann, helfen diese Angebote beiden Seiten, in Zukunft Fehler zu vermeiden.



ZITIERT

„Ich hatte immer wieder Zoff mit meinen Chefs. Ich war auch nicht gut drauf und in der Firma war Stress. Wir haben uns zusammengesetzt und uns gegenseitig erklärt, was Sache ist, dann habe ich auch ihre Probleme verstanden. Das hat es mir leichter gemacht.“ (Lehrling)





BOTSCHAFT 10: DEN SPAGAT SCHAFFEN

Die duale Ausbildung ist ein Ineinandergreifen von Theorie und Praxis, von schulischem und betrieblichem Lernen und Wissen. Die Abstimmung dieser verschiedenen Elemente und Ebenen ist eine Herausforderung. Idealerweise überlappen sich die schulischen und betrieblichen Ausbildungsinhalte. Unter den Rahmenbedingungen des Unternehmens und dessen Ablaufplanung und Auftragslage ist das jedoch nicht immer möglich. Erschwerend kommt hinzu, dass mitunter in der Schule eine

andere Vorgehensweise vermittelt wird, als im betrieblichen Alltag üblich. Das stellt hohe Anforderungen an die Lehrlinge.

Das Ausbildungsmanagement trägt diesen Anforderungen Rechnung. Die richtige Balance zwischen individueller Förderung und gemeinsamem Lernen und Arbeiten sowie der Austausch mit der Berufsschule und das Einbeziehen schulischer Ausbildungsinhalte helfen den Lehrlingen, die Ausbildung zu be-

wältigen. Unterschiedliche Lerninhalte in der Schule und im Betrieb werden erklärt und diskutiert, das verfestigt das Wissen, gibt Orientierung und steigert die Motivation.

Gleichzeitig können Betriebe von neuen Ideen und Techniken profitieren, die in der Berufsschule vermittelt werden. Das kann sich positiv auf die Innovationskraft der Unternehmen auswirken.

Praxisvorschläge:

- ▶ Beachten Sie in der Ausbildungsplanung und -gestaltung den Lehrplan der Schulen, wo immer es möglich ist.
- ▶ Schaffen Sie eine offene Atmosphäre, die es erlaubt, auch Schulprobleme zu besprechen. Auch wenn der schulische Ablauf nicht immer in den betrieblichen Alltag passt, müssen die Lehrlinge beides absolvieren. Benennen Sie die Probleme von beiden Seiten, damit verhindern Sie, dass Lehrlinge in zwiespältige Situationen kommen.
- ▶ Ermöglichen Sie Orte des offenen Gesprächs für den Fall, dass die Lerninhalte der Schule nicht mit den Ausbildungsinhalten (fachlich oder zeitlich) zusammenpassen. Legen Sie den Lehrlingen die Gründe dafür dar, dies hilft ihnen mit der Situation und den divergierenden Anforderungen umzugehen.



„Wir merken bei uns in der Klasse genau, welche Betriebe auch die Inhalte der Berufsschule berücksichtigen. Die Schülerinnen und Schüler aus solchen Betrieben sind sattelfester. Sie hinterfragen die Dinge auch anders und können sich ausdrücken. Das ist wichtig für die Abschlussprüfung und in der Berufswelt.“ (Berufsschullehrer)

DIE ARBEITERKAMMER IN LINZ UND DEN BEZIRKEN

Beratung, Vertretung und Einsatz für Ihre Interessen

AK Oberösterreich, Volksgartenstraße 40, 4020 Linz, Tel: +43 (0)50 6906

AK Braunau, Salzburgerstraße 29, 5280 Braunau, Tel: +43 (0)50 6906-4111

AK Eferding, Unterer Graben 5, 4070 Eferding, Tel: +43 (0)50 6906-4211

AK Freistadt, Zemannstraße 14, 4240 Freistadt, Tel: +43 (0)50 6906-4312

AK Gmunden, Herakhstraße 15b, 4810 Gmunden, Tel: +43 (0)50 6906-4412

AK Grieskirchen, Manglburg 22, 4710 Grieskirchen, Tel: +43 (0)50 6906-4511

AK Kirchdorf, Sengsschmiedstraße 6, 4560 Kirchdorf, Tel: +43 (0)50 6906-4611

AK Perg, Hinterbachweg 3, 4320 Perg, Tel: +43 (0) 50 6906-4711

AK Ried, Roseggerstraße 26, 4910 Ried im Innkreis, Tel: +43 (0)50 6906-4813

AK Rohrbach, Ehrenreiterweg 17, 4150 Rohrbach, Tel: +43 (0)50 6906-4912

AK Schärding, Schulstraße 4, 4780 Schärding, Tel: +43 (0)50 6906-5011

AK Steyr, Redtenbachergasse 1a, 4400 Steyr, Tel: +43 (0)50 6906-5116

AK Vöcklabruck, Ferdinand-Öttl-Str. 19, 4840 Vöcklabruck, Tel: +43 (0)50 6906-5217

AK Wels, Roseggerstraße 8, 4600 Wels, Tel: +43 (0)50 6906-5318