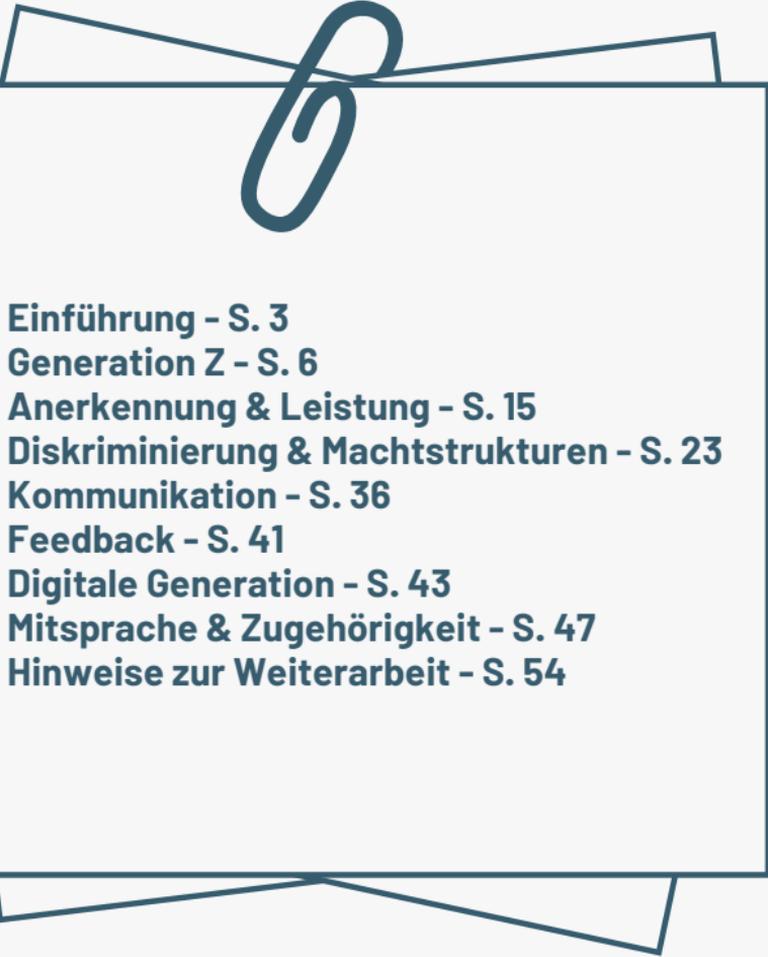


Generation **Z** in der Ausbildung

**Ein Praxisleitfaden
für wertschätzende
Ausbildungskulturen**

Inhaltsverzeichnis



Einführung - S. 3
Generation Z - S. 6
Anerkennung & Leistung - S. 15
Diskriminierung & Machtstrukturen - S. 23
Kommunikation - S. 36
Feedback - S. 41
Digitale Generation - S. 43
Mitsprache & Zugehörigkeit - S. 47
Hinweise zur Weiterarbeit - S. 54

Einführung

Hintergrund zum Projekt

Die vorliegende Broschüre ist eines der Produkte des Projekts „Gen Z-Kult – Wertschätzende betriebliche Ausbildungskultur für die Generation Z“. Hintergrund für das von der EU geförderte Projekt war unsere Beobachtung, dass Betriebe in Österreich und Deutschland vor **immer größeren Schwierigkeiten** stehen, geeignete Auszubildende, Lehrlinge zu gewinnen. Eine zweite Beobachtung bezog sich darauf, dass Betriebe sich vermehrt einer Generation von Auszubildenden, Lehrlingen gegenübersehen, die andere soziokulturelle Kontexte mitbringen, **veränderte Erwartungen an ihre Ausbildungen** haben, vermehrt Dinge in Frage stellen, aber auch manchmal die betrieblichen Anforderungen nicht erfüllen können. Dies stellt Ausbildungsbetriebe oftmals vor die Schwierigkeit, diese veränderten Bedürfnisse der neuen Generation zu verstehen und anzuerkennen, um konstruktiv damit umgehen zu können.

Das Projekt „Gen Z-Kult“ setzt daher bei den für Ausbildung zuständigen Personen in den Betrieben und Unternehmen an und verfolgt das Ziel, **Hilfestellungen im Umgang insbesondere mit sozial benachteiligten Jugendlichen** im Rahmen der dualen Berufsbildung und Lehre zu geben. Damit wollen wir einen kleinen Beitrag zur Bekämpfung des Fachkräftemangels und zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen leisten.

Im Rahmen des Projekts sind verschiedene Materialien entstanden, darunter ein transnationaler Bericht. Ergänzend dazu wurden diese Broschüre und begleitende Videos entwickelt, die speziell für den Einsatz in Betrieben und Ausbildungskontexten konzipiert sind. Während der Bericht fundierte Analysen liefert, setzen Broschüre und Videos auf eine praxisnahe und anwendungsorientierte Vermittlung der Inhalte.



Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der OeAD-GmbH wider. Weder die Europäische Union noch die OeAD-GmbH können dafür verantwortlich gemacht werden.

Einführung

Zum Konzept und zur Bearbeitung der Broschüre

In der vorliegenden Broschüre werden als Anstoß für die Entwicklung einer von Wertschätzung geprägten Lehrlings- und Ausbildungskultur ausgewählte Themenbereiche in jeweils sieben abgeschlossenen Lerneinheiten behandelt. Die Lerneinheiten setzen sich immer aus **Wissensteilen und Reflexionsteilen** zusammen. In den Wissensteilen erhalten Sie kompakte, wissenschaftlich fundierte Informationen, an die sich jeweils Einladungen zur Selbstreflexion anschließen. Zudem finden Sie Links zu Internetseiten, die Ihnen helfen können, sich weiter mit den Themen auseinanderzusetzen. Zusätzlich erhalten Sie mit Hilfe der QR Codes Zugriff auf kurze Lernvideos zu den jeweiligen Themen der Lerneinheiten.

Das Ziel der einzelnen Lerneinheiten ist es, dass Sie nicht nur neue Erkenntnisse gewinnen und/oder Ihr vorhandenes Wissen vertiefen, sondern auch, dass Sie sowohl mit sich selbst als auch mit Ihren Kolleg*innen und selbstverständlich auch mit Ihren Auszubildenden, Lehrlingen in einen **Austausch über diese Themen** kommen können. Bei der Auseinandersetzung mit den Lerneinheiten gilt – es gibt keine richtige oder falsche Bearbeitung. Sie entscheiden selbst, welche Lerneinheiten, in welcher Reihenfolge und Intensität Sie bearbeiten wollen. Auch ist es ganz Ihnen überlassen, ob Sie die Reflexionsfragen zunächst für sich beantworten oder ob Sie direkt mit anderen Personen aus Ihrem betrieblichen Umfeld ins Gespräch darüber kommen. Wichtig ist nur, dass Sie sich auf die Themen einlassen und deren Bedeutung für Ihr betriebliches Umfeld **konstruktiv hinterfragen**.

Machen Sie den ersten Schritt zur Veränderung

Abschließend möchten wir betonen, dass die Arbeit mit den Lerneinheiten nur der Auftakt zu einer wertschätzenden Lehrlings- und Ausbildungskultur ist. Doch jede Veränderung beginnt mit einem ersten Schritt – oder in diesem Fall mit fünf.

Einführung

Wertschätzende Lehrlings- und Ausbildungskultur

Wir laden Sie mit der Bearbeitung der vorliegenden Broschüre ein, sich in Ihrem Betrieb auf den Beginn einer **Reise zu einer wertschätzenden Lehrlings- und Ausbildungskultur** zu machen. Eine von Wertschätzung geprägte Lehrlings- und Ausbildungskultur als Teil der gesamten Unternehmenskultur zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass...

- Auszubildende, Lehrlinge als eigenständige Personen, mit ihren unterschiedlichen Motivationen und Interessen wahr- und ernstgenommen werden.
- mit Auszubildenden, Lehrlingen auf Augenhöhe und vorurteilsfrei kommuniziert wird.
- den Auszubildenden, Lehrlingen Arbeitsbedingungen zur Verfügung stehen, in denen sie ihre persönlichen Stärken und Talente einbringen können.
- erbrachte Leistungen der Auszubildenden, Lehrlinge auch solche Formen der Anerkennungen finden, die für diese Generation von Relevanz sind.
- den Auszubildenden, Lehrlingen hinreichend Vertrauen entgegengebracht wird, damit sie auch aus ihren Fehlern lernen können.

Eine solche wertschätzende Lehrlings- und Ausbildungskultur trägt zur Motivation bei, stärkt die Bindung an die Betriebe und ermöglicht es, betriebliche Anforderungen und Interessen mit denen der Auszubildenden, Lehrlinge besser zu verknüpfen.



Generation Z

Was sind „Generationen“ wissenschaftlich betrachtet überhaupt?

Mit dem Begriff der Generation werden in den Sozialwissenschaften Gruppen von Menschen beschrieben, die in einem bestimmten Zeitraum geboren wurden. Jede Generation wächst unter jeweiligen **gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Bedingungen** auf und teilt gemeinsame Erfahrungen. Diese Erfahrungen beziehen sich auf prägende Einzel-Ereignisse wie z. B. die Öl-Krise, die Tschernobyl-Katastrophe, die „Wende“, sportliche Großereignissen wie eine Fußball WM, aber auch darauf, welche Medien (Radio, Fernseher, PC, Internet) nicht zur Verfügung standen oder welche Vorstellungen es von der „idealen“ Familie gab. Ereignisse und Bedingung in der Jugend sind für das weitere **Leben prägend** und beeinflussen, wie Menschen die Welt sehen, welche Wertevorstellungen sie haben, was sie für sich in ihrem Leben als erstrebenswert erachten und was nicht. Dabei ist jedoch wichtig zu beachten, dass Generationen **nicht als einheitliche, homogene Gruppe** verstanden werden können, es aber Gruppen in Generationen gibt, die gemeinsame Vorstellungen haben. Die Zugehörigkeit zu einer Generation kann damit auch einen Einfluss darauf haben, welche Erwartung man an einen Beruf hat oder welche Tätigkeiten als erstrebenswert empfunden werden und welche nicht.

Aktuelle Generationen auf dem Arbeitsmarkt

- Baby Boomer: Geburtsjahre ca. 1956 - 1969
- Generation X: Geburtsjahre ca. 1970 - 1980
- Generation Y: Geburtsjahre ca. 1981 - 1995
- Generation Z: Geburtsjahre ca. 1996 - 2010

Zu welcher Generation gehören Sie?

Reflexion

Was waren prägende Ereignisse oder Vorstellungen für Ihre Generation in Ihrer Jugend?

Welche Werte sind in Ihrer Generation heute noch besonders wichtig?

Generation Z

Was kennzeichnet die Generation Z?

Die aktuellen Auszubildenden, Lehrlinge gehören der sogenannten „Generation Z“ an. Die Bezeichnung „Generation Z“ folgt alphabetisch auf die vorherigen Generationen X und Y. Zur Generation Z gehören Menschen, die zwischen den Jahren 1996 und 2010 geboren wurden.

Diese Generation ist die erste, die selbstverständlich mit digitalen Technologien und dem Internet aufgewachsen ist, was dieser Generation auch den Spitznamen „**Digital Natives**“ eingebracht hat. Das bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass alle Menschen der Generation Z in jeder Hinsicht kompetente oder wissende Nutzer*innen sind. Sondern nur, dass diese Generation stark von digitalen, sozialen Medien, globaler Vernetzung und schnellen technologischen Veränderungen geprägt ist.

Der **demografische Wandel** und die öffentliche Debatte über dessen Folgen, insbesondere der Mangel an Fach- und Führungskräften werden auch als besonders einflussreich für diese Generation angesehen. Durch den gesellschaftlichen Wandel haben sich neue Lebensformen neben dem traditionellen Familienmodell immer mehr etabliert. Da sich die Rollen von Männern und Frauen verändert haben und oft beide Elternteile arbeiten, wuchsen viele Jugendliche der Generation Z in einem Umfeld auf, in dem die Erziehungsarbeit geteilt worden ist. Auch die Familie ist für diese Generation prägend, gerade vor dem Hintergrund sogenannter „Helikopter-Eltern“, die ihre Kinder viel behüten und fördern.

Prägend war für diese Generation auch ein **Aufwachsen in der Allgegenwärtigkeit von Krisen**. Zu nennen sind unter anderem die Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2007, Natur- und Umweltkatastrophen, Terror durch den Islamischen Staat, die Fluchtbewegung 2015, die Covid-19 Pandemie oder der Krieg in der Ukraine. **1**

Reflexion

Welche weiteren Aspekte fallen Ihnen ein, wenn Sie an diese Generation denken?

Worin unterscheidet sich Ihre Generation am meisten von der Generation Z?

Generation Z

Welche berufsbezogenen Einstellungen hat die Generation Z?

Es gibt eine Reihe von wissenschaftlichen Studien, die sich mit dieser Generation beschäftigt haben. In einigen davon wurde untersucht, welche Erwartungen die Generation Z an ihre berufliche Tätigkeit stellt: Im Vergleich zu vorherigen Generationen legt die Generation Z mehr Wert auf **Work-Life-Balance, flache Hierarchien und eine wertschätzende Unternehmenskultur**. Sie lehnen es ab, ständig erreichbar zu sein und nur "für die Arbeit zu leben" und bevorzugen **flexible Arbeitsmodelle**, die ihnen auch Homeoffice ermöglichen. Arbeit ist aber nicht unwichtig, da die Studien auch zeigen, dass die Generation Z nach **Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit** strebt und ihre individuellen Fähigkeiten und Neigungen einbringen möchte. Ebenso wollen sie sich gerne mit den Werten des Unternehmens identifizieren und legen Wert auf **soziale und ökologische Verantwortung** ihres Arbeitgebers.

Die Generation Z hat dabei auch ein starkes Bedürfnis nach **individueller Anerkennung und Wertschätzung**. Sie suchen daher nach einem Arbeitsumfeld, das ihre Stärken und Potenziale erkennt und fördert. Außerdem sind ihnen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Weiterbildungsangebote besonders wichtig. Auch ist ein wertschätzendes und **kollegiales Arbeitsklima** von Bedeutung.

Eine in unserem Projekt durchgeführte Befragung mit Expert*innen zeigte zudem, dass in Betrieben auch **Defizite in der Selbstständigkeit** beobachtet werden. Es wurde uns berichtet, dass einige Angehörige der Generation Z Schwierigkeiten haben, selbstständig Entscheidungen zu treffen, Eigeninitiative zu ergreifen oder Verantwortung zu übernehmen. Viele seien nicht mehr so belastbar und hätten eine **geringe Aufmerksamkeitsspanne**. Auch wurde bemängelt, dass sie ständig auf ihre Handys schauen und **Probleme in der zwischenmenschlichen Kommunikation** hätten. 2

Reflexion

Inwiefern decken sich die beschriebenen Aspekte mit Ihren Erfahrungen?

Was ist für Sie die größte Herausforderung im Umgang mit Menschen aus der Generation Z?

Tipps zum Umgang mit der Gen Z

Geben Sie **realistische Informationen** über die Ausbildung und die Aufgaben, die die Auszubildenden, Lehrlinge bei Ihnen erwarten. Da Aufgaben gerade zu Beginn der Ausbildung möglicherweise wenig attraktiv erscheinen könnten, sollten Sie den Auszubildenden, Lehrlingen auch erklären, warum diese Aufgaben notwendig sind (z. B. um Arbeitsabläufe kennenzulernen, sich mit den Materialien, dem Umfeld vertraut zu machen usw.). Legen Sie dar, warum auch diese Aufgaben für den Betrieb und seine Leistungserbringung notwendig sind. So ist Sinnhaftigkeit von Tätigkeiten ein Antriebsmotor für diese Generation.

Zeigen Sie Ihren Auszubildenden, Lehrlingen schon frühzeitig **Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten** in Ihrem Betrieb und/oder in Ihrer Branche auf. Beteiligen Sie die Auszubildenden, Lehrlinge an Weiterbildungen, erkundigen Sie sich nach ihren Weiterbildungswünschen.

Vermitteln Sie Ihren Auszubildenden, Lehrlingen **Anerkennung und Wertschätzung** für ihre Leistungen, erbrachten Aufgaben, auch wenn diese für Sie möglicherweise eine Selbstverständlichkeit sind. Neben eines kurzen „gut gemacht“ oder „weiter so“, bieten sich hierfür regelmäßige Feedbackgespräche an.

Versuchen Sie Ihre Auszubildenden, Lehrlinge in Ihre Arbeitsbesprechungen und Teamsitzungen **ein-zubeziehen**: Fragen Sie auch nach der Meinung, den Wahrnehmungen, den Ideen Ihrer Auszubildenden, Lehrlinge. Auch dies kann Wertschätzung ausdrücken, da man sich als Teammitglied wahrnehmen kann, dessen Sichtweisen gefragt sind.

Nehmen Sie die **digitale Lebenswelt** der Generation Z ernst und interessieren sich für sie. Etwas überspitzt formuliert gehört eine gute Internetverbindung und genügend Akku zu den Grundbedürfnissen der Generation Z. Verboten Sie die Handynutzung nicht bzw. wenn notwendig, einigen Sie sich auf Regeln und Zeiten, wann das Handy für private Zwecke während der Arbeitszeit genutzt werden kann. **3**

Potenziale der Gen Z

Die Generation Z mit ihrer Lebenswelt, ihren Werten und Einstellungen zur Arbeit kann für die Entwicklung Ihres Betriebs **wertvolle Beiträge** leisten. Sie hinterfragen bestehende Strukturen oft mit einem frischen, unvoreingenommenen Blick – kritisch, aber im besten Sinne neugierig. Nutzen Sie diese Impulse als Chance, um neue Perspektiven zu gewinnen und Innovationen anzustoßen.

Beispiel

Viele Angehörige der Generation Z verfügen als „**Digital Natives**“ über digitale Kompetenzen oder haben zumindest keine Scheu, sich mit neuen digitalen Medien und Tools zu beschäftigen. Auch weiß diese Generation am besten wie ihre Altersgenoss*innen „ticken“. Nutzen Sie diese Stärken für Ihren Betrieb, indem Sie z. B. gemeinsam mit Ihren Auszubildenden, Lehrlingen überlegen, wie man sich als attraktiver Ausbildungsbetrieb präsentieren kann, wie man potenzielle Auszubildende, Lehrlinge anspricht, welche Medien man hierfür nutzen kann oder wie ein guter Bewerbungsprozess aus der Perspektive der Bewerber*innen gestaltet sein sollte.

Reflexion

Welche Stärken und Potenziale haben Ihre Auszubildenden, Lehrlinge?

Reflexion

Ihre Ideen, um die Potenziale der Gen Z für Ihren Betrieb zu nutzen:

Ihre nächsten Schritte, bis wann:

Zum Weiterlesen



Video



Anerkennung und Leistung

Generation Z in der Ausbildung: Neue Maßstäbe?

In der Ausbildung der Generation Z rücken Kompetenzen wie **Kreativität, Innovationsgeist und Teamarbeit** immer stärker in den Fokus – weit über klassische Leistungsmaßstäbe hinaus. Kreativität gilt als Schlüsselkompetenz, die es ermöglicht, Probleme innovativ zu lösen und Bestehendes zu hinterfragen – besonders wichtig in dynamischen Branchen, in denen frische Ideen den Unterschied machen.

Eng damit verknüpft ist der Innovationsgeist: Er bedeutet nicht nur, neue Ideen zu entwickeln, sondern sie auch umzusetzen. Als Digital Natives adaptieren Jugendliche der Generation Z technologische Innovationen besonders schnell und bringen die Bereitschaft mit, **neue Wege zu gehen und Veränderungen aktiv zu gestalten**.

Auch Teamarbeit spielt eine zentrale Rolle. Aufgewachsen in einer global vernetzten Welt, sind sie es gewohnt, mit unterschiedlichen Perspektiven und Kulturen umzugehen. Teamarbeit ist für sie mehr als nur Zusammenarbeit – sie ist ein kreativer Austausch, der Innovation fördert.

Diese **Experimentierfreude** zeigt sich auch in ihrem Umgang mit Fehlern: Die Generation Z ist eher bereit, unkonventionelle Wege zu beschreiten und aus Misserfolgen zu lernen. Dieser Mut zur Veränderung ist essenziell für eine moderne Ausbildung und hilft ihnen, sich in einer komplexen, schnelllebigen Welt erfolgreich zu behaupten. **3**



Leistung neu denken

Leistung und Wertschätzung „neu“

Leistung: Effektivität als Maßstab

Traditionelle Leistungskonzepte verknüpfen investierte Zeit direkt mit dem Output. Die Generation Z hinterfragt dieses Modell zunehmend und legt mehr Wert auf Effizienz, Sinnhaftigkeit und Flexibilität. Statt reiner Präsenzkultur rückt die Qualität der Arbeitsergebnisse in den Fokus. Daher braucht es eine Ausbildung, die nicht nur Fachkompetenz vermittelt, sondern auch kreative Lösungsansätze und Innovation fördert.

Implikationen für die Ausbildungspraxis:

- ✓ Etablierung eines klar strukturierten, aber flexiblen Zielsystems, das ergebnisorientiertes Arbeiten begünstigt
- ✓ Förderung autonomer Arbeitsweisen durch eigenverantwortliche Projektgestaltung
- ✓ Implementierung digitaler Feedbacksysteme zur Visualisierung von Fortschritt und Erfolg

Wertschätzung: Authentizität statt leerer Floskeln

Wertschätzung in der Arbeitswelt geht heute über reine Leistungsanreize hinaus. Die Generation Z erwartet Anerkennung, die differenziert und kontextsensitiv ist. Statt nur Endergebnisse zu bewerten, sollte Feedback auch Lernprozesse und individuelle Entwicklungen einbeziehen – als Teil eines echten Dialogs.

Implikationen für die Ausbildungspraxis:

- ✓ Anerkennung als integralen Bestandteil der organisationalen Kultur verankern
- ✓ Wertschätzung nicht nur retrospektiv (für erbrachte Leistung), sondern auch prozessbegleitend praktizieren
- ✓ Dialogische Feedbackformate etablieren, die Raum für Reflexion und Partizipation bieten

Sphären der Anerkennung nach Axel Honneth und ihre Bedeutung in der Ausbildung

Emotionale Anerkennung (Liebe, Zuneigung)

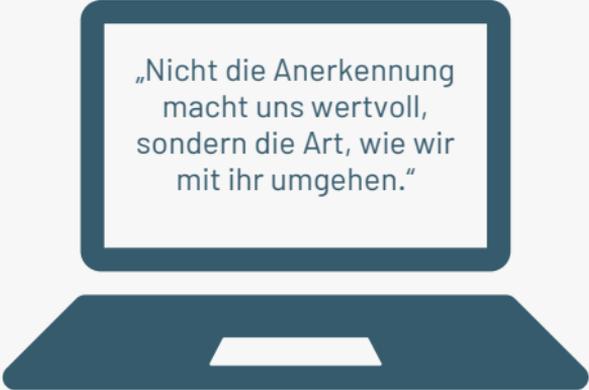
In engen persönlichen Beziehungen wie Familien- und Freundeskreis
Beispiel in der Ausbildung: Eine wertschätzende und unterstützende Beziehung zwischen Ausbilder*innen, Auszubildenden, Lehrlingen; z. B. durch regelmäßiges Feedback oder das Ernstnehmen persönlicher Anliegen.

Rechtliche Anerkennung (Respekt, gleiche Rechte)

Anerkennung als gleichberechtigtes Mitglied der Gesellschaft
Beispiel in der Ausbildung: Auszubildenden, Lehrlinge werden fair behandelt, erhalten klare Arbeitsverträge und Schutzrechte; z. B. Arbeitszeiten, Sicherheit am Arbeitsplatz.

Soziale Wertschätzung (Solidarität, gesellschaftlicher Status)

Anerkennung für individuelle Fähigkeiten und Leistungen
Beispiel in der Ausbildung: Sichtbare Wertschätzung für professionelle oder berufliche Kompetenzen; z. B. durch öffentliche Anerkennung von Lehrlingswettbewerben oder Aufstiegschancen im Betrieb. 4



„Nicht die Anerkennung
macht uns wertvoll,
sondern die Art, wie wir
mit ihr umgehen.“

Reflexion

Wie erleben Sie die Unterschiede in den Erwartungen der Generation Z im Vergleich zu früheren Generationen?

Welche Rolle spielt Anerkennung für Sie in Ihrer Rolle als Ausbilder*in?

Folgen von fehlender Anerkennung

- **Motivationsverlust:** Ohne Anerkennung sinkt die Motivation, was zu weniger Engagement und Unzufriedenheit führt
- **Sinkende Leistung:** Auszubildende, Lehrlinge wissen ohne Feedback nicht, ob sie auf dem richtigen Weg sind, was die Leistung beeinträchtigt
- **Verlust des Selbstwertgefühls:** Das Fehlen von Anerkennung kann das Selbstvertrauen der Auszubildenden, Lehrlinge stark schwächen
- **Frustration:** Unbeachtete Anstrengungen führen zu Frustration und dem Gefühl, nicht wertgeschätzt zu werden
- **Geringere Bindung:** Ohne Anerkennung fühlen sich Auszubildende, Lehrlinge weniger mit dem Betrieb verbunden und suchen nach Alternativen
- **Fehlende Weiterentwicklung:** Auszubildende, Lehrlinge, die keine Anerkennung erhalten, sind weniger bereit, sich weiterzuentwickeln oder neue Herausforderungen anzunehmen

Fazit

Wenn Anerkennung in der Ausbildung fehlt, hat dies weitreichende Auswirkungen auf die Motivation, das Wohlbefinden und die Berufsentwicklung von Auszubildenden, Lehrlingen. Anerkennung ist eine **fundamentale Voraussetzung** für das Gefühl von Wertschätzung und Zugehörigkeit – ohne sie verlieren junge Menschen oft den Antrieb, sich weiterzuentwickeln und sich mit ihrer Arbeit zu identifizieren. Anerkennung ist kein Nice-to-have, sondern ein **essenzielles Bedürfnis**. Wenn Auszubildende, Lehrlinge in der Ausbildung nicht genügend Anerkennung erfahren, können die negativen Auswirkungen auf ihre Motivation, Leistung und Bindung an das Unternehmen gravierend sein. Eine gezielte Kultur der Anerkennung sorgt für eine stärkere Bindung, höhere Leistungsbereitschaft und letztlich auch für eine bessere Arbeitsqualität.

Reflexion

Was ist Ihnen in der letzten Ausbildungsperiode gut gelungen? Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial?

Wie gut ist es Ihnen gelungen, die individuellen Stärken und Schwächen der Auszubildenden, Lehrlinge anzuerkennen?

Welche Herausforderungen haben Sie in der Begleitung der Auszubildenden, Lehrlinge erlebt? Wie sind Sie damit umgegangen?

Anerkennung, die ankommt

Emotionale Anerkennung

- Mentoring-Programme: Auszubildende, Lehrlinge werden von erfahrenen Fachkräften begleitet, um individuelle Unterstützung zu gewährleisten
- Feedback-Gespräche & Reflexionsrunden: Regelmäßige, strukturierte Gespräche zur persönlichen Entwicklung und emotionalen Befindlichkeit
- Stimmungsbarometer (z. B. Pulse Surveys): Kurze, anonyme Umfragen zu Wohlbefinden und Arbeitsklima

Rechtliche Anerkennung

- Lehrlingsschutz-Monitoring: Prüfung, ob Arbeitszeiten, Verträge und Rechte eingehalten werden
- Beschwerdemechanismen: Anonyme Meldekanäle für Probleme wie Diskriminierung oder Überlastung
- Rechte-Workshops: Schulungen zu Arbeitsrecht, Gleichstellung und Mitbestimmung

Soziale Wertschätzung

- Lehrlings-Awards & Wettbewerbe: Sichtbare Anerkennung für besondere Leistungen
- Feedback-Plattformen: Digitale Systeme, in denen Auszubildende, Lehrlinge Lob und Verbesserungsvorschläge erhalten können
- Öffentliche Erfolgsgeschichten: Social-Media-Posts, Unternehmensnews oder interne Berichte über Leistungen von Auszubildenden, Lehrlingen

Reflexion

Wann haben Sie zuletzt einen Auszubildenden, Lehrling für eine gute Leistung gelobt? Haben Sie in letzter Zeit bewusst auf die individuellen Stärken Ihrer Auszubildenden, Lehrlinge geachtet? Wie oft fragen Sie nach Feedback zu Ihrer eigenen Arbeit als Ausbilder*in?

Gibt es genug Raum für Fehler, aus denen Auszubildende, Lehrlinge lernen können? Werden Erfolge auch im Team sichtbar gemacht? Bekommt jede Person die gleiche Wertschätzung – unabhängig von Schulnoten oder Vorerfahrungen?

Vertiefung des Themas

Social.Net - Soziale Anerkennung:
<https://www.socialnet.de/lexikon/Soziale-Anerkennung>

Video



Diskriminierung und Machtstrukturen

Was versteht man unter Diskriminierung?

Unter Diskriminierung wird die vermeintlich eindeutige und trennscharfe Unterscheidung zur Herstellung, Begründung und Rechtfertigung von Ungleichbehandlung von Menschen mit der Folge gesellschaftlicher Benachteiligungen verstanden. Eine solche Benachteiligung wird dabei nicht als ungerecht bewertet, sondern als unvermeidbares Ergebnis aufgrund von Andersartigkeit. Diskriminierungen vollziehen sich durch die Unterscheidung von **Gruppenkategorien** (z. B. „Ausländer“) oder **Personenkategorien** (z. B. „Frauen“).

Nicht alle Ungleichbehandlungen sind jedoch automatisch Diskriminierungen. Nachteilsausgleiche können gerechtfertigte Formen der Ungleichbehandlung sein, da sie Angehörige benachteiligter Gruppen punktuell und zeitlich begrenzt begünstigen, um strukturelle Formen der Benachteiligung abzubauen. Sowohl in Deutschland als auch in Österreich ist **Diskriminierung gesetzlich verboten**. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Deutschland definiert das Lebensalter, die ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion und Weltanschauung, sexuelle Identität sowie Behinderung als schützenswerte Merkmale. Das österreichische Gleichbehandlungsgesetz (GlBG) regelt ebenfalls, dass aufgrund dieser Merkmale niemand benachteiligt werden darf.

Diskriminierungsdimensionen

Diskriminierung aufgrund...

- **Sexismus:** des (zugeschriebenen, meist weiblichen) Geschlechts
- **Rassismus:** der (zugeschriebenen) ethnischen Herkunft, Hautfarbe, Abstammung oder des nationalen Ursprungs
- **Ableismus:** einer (zugeschriebenen) Behinderung
- **Ageismus:** des (zugeschriebenen) Lebensalters
- **Klassismus:** des (zugeschriebenen) sozioökonomischen oder Bildungs-Status
- **Queerfeindlichkeit:** der (zugeschriebenen) queeren Identität oder Lebensweise
- **Lookismus:** des körperlichen Aussehens, der äußerlichen Erscheinung oder des Kleidungsstils

5

Gesetze



AGG



GlBG

Reflexion

Haben Sie schonmal die Erfahrung gemacht, dass Sie selbst vorschnell in eine Schublade gesteckt worden sind. Wie hat sich das angefühlt?

Haben Sie schon Situationen erlebt oder beobachtet, in denen Menschen diskriminiert worden sind? Wenn ja, wie haben Sie darauf reagiert?

Diskriminierung und Machtstrukturen

In welchem Zusammenhang stehen Diskriminierung und Macht?

Diskriminierung, Privilegien und Macht hängen oft eng zusammen, da die **ungleiche Verteilung von Macht oft Grundlage für Diskriminierung** ist. In sozialen, gesellschaftlichen und beruflichen Kontexten verfügen bestimmte Gruppen oder Einzelpersonen über mehr Einfluss und Ressourcen als andere. Diese Machtposition ermöglicht es ihnen, Regeln und Normen aufzustellen, Entscheidungen zu treffen und darüber zu bestimmen, wer wie behandelt wird; häufig um eigene Interessen zu wahren. Diese Verhältnisse sind häufig **historisch gewachsen**. Wenn Macht unreflektiert ausgeübt wird, kann das dazu führen, dass Menschen mit weniger Einfluss systematisch benachteiligt, diskriminiert werden – **bewusst oder unbewusst**.

Welche Pflichten haben Arbeitgebende im Kontext von Diskriminierung?

Arbeitgebende haben gegenüber ihren Beschäftigten eine höhere Machtposition. Laut Gleichbehandlungsgesetzen haben sie jedoch auch eine **Vielzahl an Pflichten**. Diese reichen von vorbeugenden Vorkehrungen über Sofortmaßnahmen bis hin zu allgemeinen organisatorischen Pflichten. Die Gesetze sehen unter anderem vor, dass Arbeitgebende ihre Beschäftigten über die Unzulässigkeit von Benachteiligungen informieren. Außerdem sind sie dazu verpflichtet, eine Beschwerdestelle einzurichten, bei der ihre Beschäftigten eine Beschwerde über ein Benachteiligungsfall einreichen können. Kommt es zu einer Benachteiligung im Unternehmen, muss der Arbeitgeber **Maßnahmen zum Schutz der betroffenen Person** ergreifen. Beispiele für solche Maßnahmen können, wenn die Benachteiligung von einer beschäftigten Person ausging, beispielsweise eine Abmahnung, Versetzung oder auch Kündigung sein. Wenn Arbeitgebende diesen Pflichten nicht nachkommen, kann das verschiedene **Rechtsfolgen** nach sich ziehen.

6

Reflexion

Welche Normen und Werte prägen Ihr Handeln und Denken? Inwiefern könnten diese andere Menschen diskriminieren?

Mit welchen Machtstrukturen sind Ihre Auszubildenden, Lehrlinge konfrontiert?

Welche Macht haben Sie in Ihrer Rolle als Ausbilder*in?

Diskriminierung und Machtstrukturen

Wie kann sich Diskriminierung äußern?

Diskriminierung kann sich auf unterschiedlichen Ebenen äußern.

1. Gesellschaftliche Ebene

In Medien oder Alltagssprache vermittelte ideologische Vorstellungen von Normalität und Abweichungen; Stereotype; Vorurteile (z. B. die Vorstellung, dass vor allem Frauen für Kindererziehung zuständig sind)

3. Interpersonelle Ebene

(Zwischenmenschlich)
Eine Person diskriminiert eine andere Person aus eigenen Beweggründen (z. B. rassistische Beleidigung)

2. Institutionelle Ebene

Diskriminierung als Ergebnis des Handelns von Organisationen, Unternehmen und Verwaltungen aufgrund von Gesetzen, Anweisungen, Routinen oder Unternehmenskultur (z. B. Formulare, die nicht alle Lebensrealitäten berücksichtigen)

4. Intrapersonelle Ebene

(Selbstbezogen)
Eine Person wertet sich aufgrund eines Merkmals selbst ab (z. B. Selbstzweifel aufgrund des Geschlechts)

7

Nennen Sie Beispiele für die vier Ebenen der Diskriminierung!



Diskriminierung und Machtstrukturen

Wie kann sich Diskriminierung äußern?

Unterscheiden kann man darüber hinaus auch zwischen unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung.

Von **unmittelbarer Diskriminierung** ist die Rede, wenn eine Person in direktem Bezug auf ein schützenswertes Merkmal Benachteiligung erfährt.

Beispiel: Ein Kunde möchte nicht von dem neuen Auszubildenden bedient werden, da er eine Kippa trägt.

Eine **mittelbare Diskriminierung** liegt vor, wenn eine Regelung zwar nicht an ein bestimmtes Merkmal anknüpft, aber dennoch Personen mit geschützten Merkmalen dadurch in besonderer Weise benachteiligt werden.

Beispiel: In einem Unternehmen erhalten Teilzeitbeschäftigte keine Führungspositionen. Das ist eine unmittelbare Benachteiligung von Frauen, da in den meisten Betrieben mehrheitlich Frauen in Teilzeit arbeiten.

8

Welche Regelungen, Absprachen oder auch „ungeschriebenen Gesetze“ gibt es in Ihrem Unternehmen, die Auszubildende, Lehrlinge potenziell benachteiligen könnten?

Die Folgen von Diskriminierung

Welche Folgen können Diskriminierungen haben?

Bei Diskriminierung steht nicht die Absicht der diskriminierenden Person im Vordergrund, sondern die **Wirkung des diskriminierenden Verhaltens** auf die betroffene Person. Diskriminierung ist **verletzend, wirkt stigmatisierend und verursacht großen Schaden** – gesamtgesellschaftlich sowie individuell für die betroffenen Personen. Diskriminierung am Arbeitsplatz kann u. a. zu Stress, einem verminderten Selbstwertgefühl, Unzufriedenheit, Ärger und Ängsten führen. Auch Demotivation und Isolation sind denkbare Folgen, die wiederum Auswirkungen auf die berufliche Leistungsfähigkeit haben können. Im schlimmsten Fall entstehen sogar Erkrankungen wie bspw. Depressionen.

Antidiskriminierungsarbeit ist auch für ein Unternehmen von zentraler Bedeutung. Diskriminierung verursacht einen **hohen wirtschaftlichen Schaden**, da sie Menschen daran hindert, ihr vorhandenes Potenzial auf dem Arbeitsmarkt zu entfalten. Wirksame Antidiskriminierung schützt vor Benachteiligung und ermöglicht allen Menschen eine gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsmarkt. Darüber hinaus kann Antidiskriminierung dem Personal- und Fachkräftemangel entgegenwirken. Antidiskriminierung im Betrieb ist auch deshalb sinnvoll, weil vielfältige Teams innovativer und erfolgreicher arbeiten. Wird hingegen diskriminiert, gehen Talente, Kund*innen sowie die Zukunftsfähigkeit verloren.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Ansprechperson, an die sich Auszubildende im Fall von Diskriminierung vertrauensvoll wenden können?



Die Folgen von Diskriminierung

Diskriminierung ist nicht immer offensichtlich

Diskriminierung muss nicht immer offensichtlich oder absichtlich sein. Oft passiert sie in kleinen, alltäglichen Situationen, die auf den ersten Blick harmlos wirken, aber **langfristig Auswirkungen** auf die Entwicklung und das Selbstbewusstsein von Auszubildenden, Lehrlingen haben können.

Beispiele für **versteckte Ungleichbehandlung**:

- Unfaire Arbeitsverteilung: Bestimmte Auszubildende, Lehrlinge bekommen immer nur Routine- oder Hilfsaufgaben, während andere früh Verantwortung übernehmen dürfen. Das kann dazu führen, dass manche weniger lernen und schlechtere Entwicklungschancen haben.
- Geschlechtsspezifische Zuweisungen: Weibliche Auszubildende, Lehrlinge werden oft für organisatorische oder unterstützende Tätigkeiten eingeteilt, während männliche Auszubildende, Lehrlinge körperlich anspruchsvolle Aufgaben übernehmen – unabhängig von Interesse oder Fähigkeiten.
- Unterschiedliche Erwartungen und Chancen: Ein Auszubildender, Lehrling mit sehr guten Leistungen wird automatisch für Weiterbildungen oder spannende Projekte vorgeschlagen während andere kaum beachtet werden – auch wenn sie das Potenzial hätten.

Warum ist das problematisch?

Solche kleinen Ungleichbehandlungen können dazu führen, dass sich Auszubildende, Lehrlinge benachteiligt, unsicher oder weniger wertgeschätzt fühlen. Sie können an Motivation verlieren oder sich nicht zutrauen, Verantwortung zu übernehmen. Das beeinflusst nicht nur ihre Ausbildung, sondern auch ihre langfristige berufliche Entwicklung.

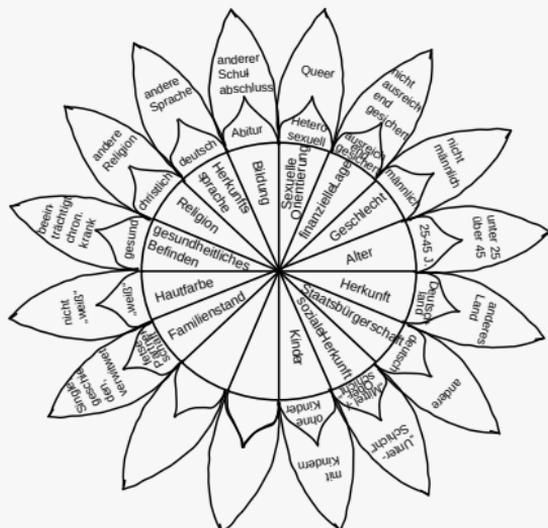
Haben Sie Auszubildende, Lehrlinge, denen Sie automatisch mehr Verantwortung oder anspruchsvollere Aufgaben geben? Falls ja, woran liegt das?



Tools zur Reflexion der eigenen Position

Wie dargelegt, sind Fragen der Diskriminierung häufig mit Macht oder mit unterschiedlichen Positionen und damit einhergehenden Privilegien verbunden. Um seine eigene gesellschaftliche Positionierung zu reflektieren, eignet sich das Instrument der Power Flower. Beim Ausfüllen wird sichtbar, welchen gesellschaftlichen Gruppen man zugehörig ist und inwiefern man damit eher zu der privilegierten Gruppe gehört, die eine bestimmte gesellschaftliche Machtposition innehat oder ob man der weniger privilegierten Gruppe angehört.

Im Inneren der Blüte befinden sich Merkmale, die zur menschlichen Identität gehören und die alle Menschen haben (z. B. Herkunftssprache, Alter). Diese Merkmale sind aber auch gesellschaftlich hergestellte Differenzierungskategorien. In den inneren Blütenblättern werden die zu den einzelnen Kategorien gehörenden strukturell privilegierten Gruppen benannt, in den äußeren Blütenblättern die tendenziell weniger privilegierten Gruppen. Je nachdem, ob Sie sich dem inneren oder dem äußeren Blütenblatt zugehörig fühlen, markieren Sie dieses entsprechend farbig. Wenn Sie sich keinem Blütenblatt zugehörig fühlen, können Sie ein drittes Blütenblatt hinzufügen. Die Entscheidung, welches Blütenblatt markiert wird, bleibt Ihrer Selbsteinschätzung überlassen.



Reflexion

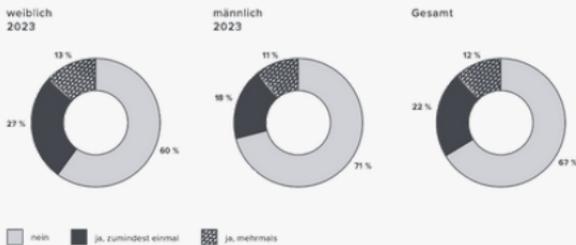
Sind Sie überrascht über Ihre Positionierung? Welche Privilegien sind Ihnen bewusst geworden und wie können Sie diese im Umgang mit Ihren Auszubildenden, Lehrlingen nutzen?

Wenn Sie das Tool aus der Sicht Ihrer Auszubildenden, Lehrlinge ausfüllen, welche Positionierung haben diese im Vergleich zu Ihnen?

Exkurs: Mobbing

In diesem Exkurs möchten wir Sie für das Thema Mobbing in der Ausbildung sensibilisieren. Anlass dafür sind die Ergebnisse des 5. Österreichischen Lehrlingsmonitors (2024) ⁹, einer repräsentativen Befragung von Auszubildenden, Lehrlingen am Ende der Ausbildung. Im Rahmen der Befragung wird thematisiert, wie die Zielgruppe rückblickend ihre Ausbildungssituation und ihren Ausbildungsverlauf bewertet. In dieser Studie wurden u. a. auch Fragen zu Mobbing erhoben. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Drittel der Auszubildenden, Lehrlinge (eigener Angabe nach), zumindest einmal in der Ausbildung im Betrieb beleidigt, belästigt, bedroht oder bloßgestellt wurden. Mehr als ein Zehntel beantwortete die Frage mit „Ja, mehrmals“ (siehe Abbildung).

Wurdest du in der Ausbildung im Betrieb beleidigt, belästigt, bedroht oder bloßgestellt?



Quelle: ©BFS, Österreichischer Lehrlingsmonitor, n = 4.651 Lehrlinge.

Jene Auszubildende, Lehrlinge, die laut eigener Angabe mindestens einmal im Betrieb von Mobbing betroffen waren, wurden zusätzlich nach den konkreten Ereignissen gefragt (siehe Abbildung auf der nächsten Seite). Am häufigsten werden ungerechtfertigte Kritik und Schreien, Schimpfen genannt (62 %). Unter anderem wird auch das Lächerlich machen aufgrund von beispielsweise dem Aussehen, einer Behinderung oder der Religion häufig erwähnt (38 %). Hervorzuheben ist, dass Auszubildende zudem berichten, im Laufe ihrer Ausbildung Mobbing in Form von sexueller Belästigung (12 %), Androhung von Gewalt (10 %) bis hin zur körperlichen Gewalt (3 %) erfahren zu haben.

Wenn Mobbing: Wie ist das genau passiert? (Mehrfachantwort möglich)



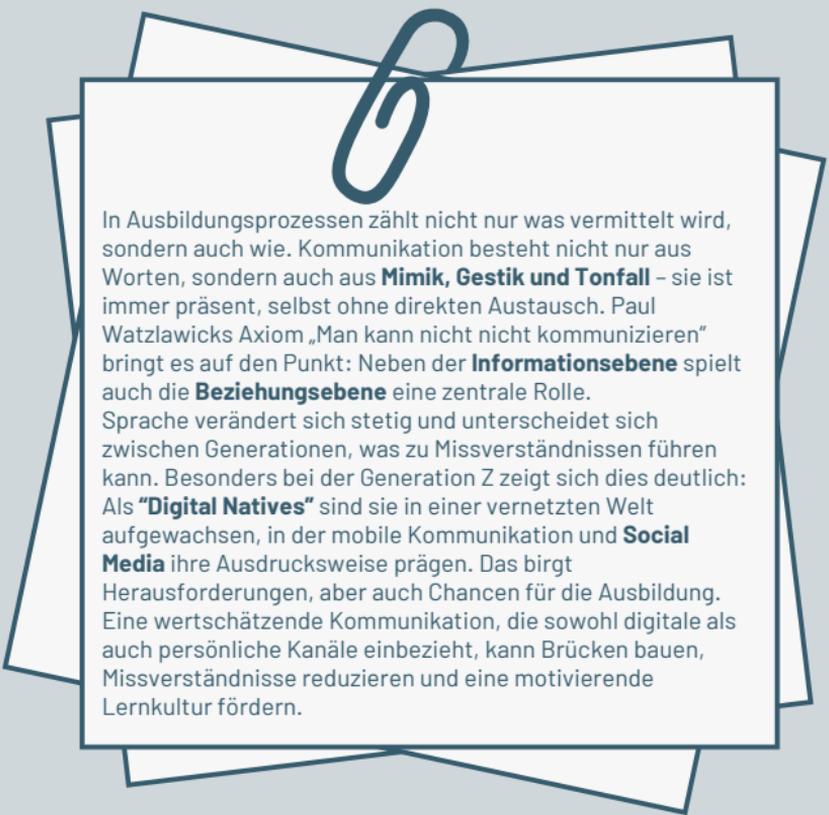
Quelle: diöf/5. Österreichischer Lehrlingsmonitor, n = 1.514 Lehrlinge (Filter: Wenn zumindest einmal Mobbing stattgefunden hat).

Auszubildende, Lehrlinge berichten, primär von Kolleg*innen (61 %) gemobbt zu werden. Jedoch erfahren sie Mobbing ebenso durch Vorgesetzte (44 %) sowie Ausbilder*innen (32 %). Andere Auszubildende, Lehrlinge (13 %) oder Kund*innen (12 %) werden in diesem Zusammenhang deutlich seltener genannt.

Eine wohlwollende Arbeits- und Lernumgebung ist für Auszubildende, Lehrlinge von essenzieller Bedeutung. Welche Maßnahmen setzt Ihr Betrieb/ setzen Sie um, um eine friedvolle und sichere Ausbildungskultur zu schaffen, in der Auszubildende, Lehrlinge freudvoll und angstfrei lernen und ihr Potenzial entfalten können?

Kommunikation

Einleitung



In Ausbildungsprozessen zählt nicht nur was vermittelt wird, sondern auch wie. Kommunikation besteht nicht nur aus Worten, sondern auch aus **Mimik, Gestik und Tonfall** – sie ist immer präsent, selbst ohne direkten Austausch. Paul Watzlawicks Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren“ bringt es auf den Punkt: Neben der **Informationsebene** spielt auch die **Beziehungsebene** eine zentrale Rolle. Sprache verändert sich stetig und unterscheidet sich zwischen Generationen, was zu Missverständnissen führen kann. Besonders bei der Generation Z zeigt sich dies deutlich: Als **“Digital Natives“** sind sie in einer vernetzten Welt aufgewachsen, in der mobile Kommunikation und **Social Media** ihre Ausdrucksweise prägen. Das birgt Herausforderungen, aber auch Chancen für die Ausbildung. Eine wertschätzende Kommunikation, die sowohl digitale als auch persönliche Kanäle einbezieht, kann Brücken bauen, Missverständnisse reduzieren und eine motivierende Lernkultur fördern.

Kommunikation

Um in das große Thema „Kommunikation“ einzutauchen, kommt man um einen theoretischen Input nicht herum. Zur Veranschaulichung des komplexen Themas werden zuerst Definitionen gegeben und Kommunikationsmodelle vorgestellt. Diese sollen dabei helfen, die wichtige Frage „Wie kann gute und wertschätzende Kommunikation im Ausbildungsalltag gelingen?“ zu erhellen.

Was ist Kommunikation?

Kommunikation lässt sich allgemein als der Austausch von Information mittels Sprache oder Zeichen zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfänger*innen definieren.

Unterschieden werden drei Arten der Kommunikation:

- **Verbale Kommunikation:**

Informationsaustausch über Sprache oder Schriftzeichen (gesprochenes oder geschriebenes Wort)

- **Paraverbale Kommunikation:**

Akustische Wahrnehmung über die Stimme ausgedrückt (Lautstärke, Tonfall, Sprachtempo, Sprachmelodie, Sprechpausen, Stimmlage)

- **Nonverbale Kommunikation:**

Wortlose Verständigung (über Auftreten, Habitus, Gestik, Mimik, Körpersprache, Körperhaltung, Statussymbole)

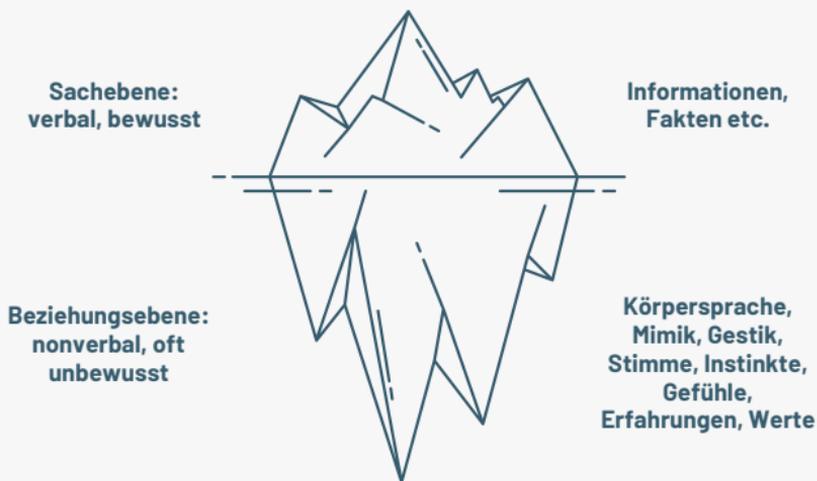
Was sind Kommunikationsmodelle?

Kommunikationsmodelle sind wissenschaftliche Erklärungsversuche, die Komplexität der zwischenmenschlichen Kommunikation und Interaktion zu beschreiben.

Es gibt zahlreiche wissenschaftliche Kommunikationsmodelle, die jeweils einen anderen Aspekt in den Fokus rücken. Im Folgenden wird nur eine kleine Auswahl an bekannten Modellen vorgestellt und veranschaulicht.¹⁰



Das Eisbergmodell



Das Eisbergmodell und seine Bedeutung in der Ausbildung

Das Eisbergmodell **11** ist ein einfaches, aber wirkungsvolles Modell, um menschliche Kommunikation und Verhalten besser zu verstehen. Es geht davon aus, dass nur ein kleiner Teil dessen, was eine Person denkt, fühlt oder motiviert, an der Oberfläche sichtbar ist – wie die Spitze eines Eisbergs. Der viel größere Teil liegt unter der Wasseroberfläche und bleibt für andere meist verborgen.

In der Ausbildung bedeutet das: Die Leistung, das Verhalten oder die Worte eines Auszubildenden, Lehrlings sind nur die „Spitze des Eisbergs“. Darunter liegen viele unsichtbare Faktoren wie persönliche Erfahrungen, Emotionen, Werte, Motivation oder auch Unsicherheiten. Wenn ein Auszubildender, Lehrling z. B. zurückhaltend wirkt oder wenig Eigeninitiative zeigt, könnte das nicht an mangelndem Interesse liegen, sondern an Unsicherheit oder fehlendem Vertrauen in die eigene Kompetenz.

Für Ausbilder*innen bedeutet das, dass es sich lohnt, genauer hinzusehen und nicht vorschnell zu urteilen. Eine wertschätzende Kommunikation, aktives Zuhören und Nachfragen helfen, die „unsichtbaren“ Ebenen besser zu verstehen und gezielt zu fördern. So können Auszubildende, Lehrlinge nicht nur fachlich, sondern auch persönlich wachsen.

Das Vier-Ohren-Modell



Das 4-Ohren-Modell und seine Bedeutung in der Ausbildung

Das 4-Ohren-Modell **12** von Friedemann Schulz von Thun erklärt, warum Kommunikation oft zu Missverständnissen führt. Es besagt, dass jede Nachricht auf vier Ebenen gesendet und empfangen werden kann:

- **Sachebene – Was wird gesagt? (Die reine Information)**
- **Selbstoffenbarung – Was sagt die Person über sich selbst aus?**
- **Beziehungsebene – Wie steht die Person zum Gegenüber?**
- **Appellebene – Was will die Person bewirken?**

In der Ausbildung kann dieses Modell helfen, Kommunikationsprobleme zu erkennen. Ein Beispiel: Eine Ausbilderin sagt zu einem Auszubildenden, Lehrling: „Das Werkzeug liegt nicht an seinem Platz.“

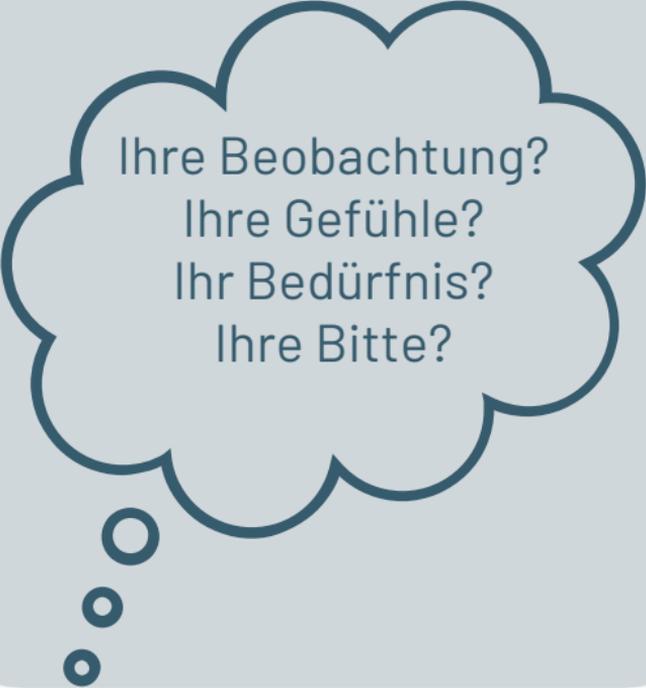
- **Sachebene: Das Werkzeug ist nicht aufgeräumt.**
- **Selbstoffenbarung: Vielleicht ist die Ausbilderin genervt von Unordnung.**
- **Beziehungsebene: Der Auszubildende, Lehrling könnte denken, dass ihm Unsorgfalt unterstellt wird.**
- **Appellebene: Sie möchte, dass das Werkzeug sofort aufgeräumt wird.**

Je nachdem, mit welchem „Ohr“ der Auszubildende, Lehrling die Aussage hört, kann die Reaktion unterschiedlich ausfallen.

Modell der Gewaltfreien Kommunikation

Das Modell der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Marshall B. Rosenberg hilft, wertschätzend und klar zu kommunizieren, ohne andere anzugreifen oder zu verletzen. Es besteht aus vier Schritten: Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte. Anstatt Vorwürfe zu machen, beschreibt man zunächst sachlich die Situation, äußert die eigenen Gefühle und Bedürfnisse und formuliert dann eine konkrete Bitte. In der Ausbildung kann dieses Modell helfen, Konflikte konstruktiv zu lösen und eine respektvolle Kommunikationskultur zu fördern.

Denken Sie an eine Situation, in der sie eine Meinungsverschiedenheit oder ein Ärgernis mit einem Ihrer Auszubildenden, Lehrlinge hatten. Wie haben sie reagiert? Wie können Sie in solch einer Situation mit der Methode der GFK reagieren? Reflektieren Sie dazu diese vier Schritte:



Ihre Beobachtung?
Ihre Gefühle?
Ihr Bedürfnis?
Ihre Bitte?

Feedback

Von Jahresgespräch zu Feedbackkultur

In vielen Unternehmen hat sich das Instrument „**Mitarbeiter*innen Jahresgespräch**“ etabliert. Führungskräfte und Ausbilder*innen notieren über das Jahr verteilt Leistungen, Verhalten, Stärken, Schwächen ihrer Mitarbeiter*innen und Auszubildenden, Lehrlinge. Daraus werden **Bewertungen** abgeleitet und in einem persönlichen Gespräch rückgemeldet. Dieses Instrument ist jedoch nicht flexibel einsetzbar und verursacht durch den stark bewertenden Charakter oft Unbehagen. Die Etablierung einer gut funktionierenden **Feedbackkultur** ermöglicht es hingegen **Rückmeldungen flexibel und zeitnah** zu geben. Infolge des konstruktiven Inputs können Lerneffekte unmittelbar gefördert und die Motivation gesteigert werden.

Was ist Feedback genau?

Feedback kann nur auf einer **stabilen Vertrauensbasis** gedeihen. Eine Lernkultur, die **Fehler** nicht als Makel, sondern **als Teil** des **Entwicklungsprozesses** versteht, schafft Raum für Experimente und fördert den **Mut zum Scheitern**. Entscheidend ist eine angstfreie Umgebung, in der Auszubildende, Lehrlinge nicht aus Furcht vor Konsequenzen zögern, sondern sich aktiv einbringen und ausprobieren können. Statt Fehler zu sanktionieren, sollte der Fokus darauf liegen, welche Erkenntnisse daraus gewonnen werden können – sowohl individuell als auch im gesamten Ausbildungskontext. Die zentrale Frage lautet also nicht: „Was lief falsch?“, sondern vielmehr: „Was kannst du – was können wir – daraus lernen?“

Regeln für gutes Feedback

- Feedback sollte **beschreiben** (nicht bewerten)
- Es sollte **konkret** sein (nicht allgemein/abstrakt)
- Die Rückmeldung sollte **brauchbar** sein (sich nicht auf Unabänderliches beziehen)
- Es sollte **zeitnah** erfolgen (nicht Monate nach der Situation)
- Feedback muss **angemessen** sein (nicht belehrend oder verurteilend)
- Es sollte aus der „**Ich**“-**Perspektive** formuliert werden (nicht als „wir“ oder „die Kolleginnen und Kollegen denken“)



Wertschätzend Feedback geben (in Anlehnung an Rosenthal)

Situation: Eine Person in der Ausbildung kommt oft zu spät zu den praktischen Übungen.

Schritt 1: **Beobachtung ohne Bewertung**

Die Ausbilderin sagt: „Ich habe bemerkt, dass du in den letzten drei Übungseinheiten nach dem geplanten Beginn angekommen bist.“

Schritt 2: **Benennen von Gefühlen**

„Ich fühle mich besorgt und unsicher, weil ich möchte, dass alle mit den Übungen gut mithalten können und niemand wichtige Inhalte verpasst.“

Schritt 3: **Bedürfnis ausdrücken**

„Ich brauche Pünktlichkeit und eine verlässliche Teilnahme, damit wir alle effektiv arbeiten und lernen können.“

Schritt 4: **Bitte formulieren**

„Könntest du bitte sicherstellen, dass du in Zukunft rechtzeitig zu den Übungen kommst, damit wir alle die Zeit gut nutzen können?“

Digitale Generation

Digitale Vernetzung & neue Formen der Gemeinschaft

- Generation Z ist von klein auf mit Technologie und sozialen Medien aufgewachsen
- Soziale Bindungen entstehen oft digital, nicht mehr primär in physischen Gemeinschaften wie Vereinen oder Nachbarschaften
- Folge: Höhere Flexibilität und globale Vernetzung, aber auch Herausforderungen bei der sozialen Integration in klassische Strukturen **13**

Social Gratification: Sofortige Bestätigung & digitale Teilhabe

- Soziale Medien ermöglichen schnelle Reaktionen in Form von Likes, Kommentaren oder Shares
- Gen Z ist es gewohnt, direktes Feedback auf Meinungen und Beiträge zu erhalten
- Erwartungshaltung: Sofortige Resonanz & Interaktion, auch in anderen Lebensbereichen (Bildung, Arbeit, Politik)
- Spannungsfeld: Langsame Entscheidungsprozesse in traditionellen Institutionen wirken oft frustrierend und ineffizient **14**



Digitale Generation

Neue Erwartungen an Teilhabe & Autoritäten

- Gen Z hinterfragt etablierte Hierarchien und fordert mehr Mitbestimmung & Transparenz.
- Traditionelle Autoritäten und Strukturen (z. B. Unternehmen, Bildungssysteme, politische Institutionen) werden kritischer gesehen.
- Folge: Schwierigkeit, sich in starre Systeme einzugliedern - Wunsch nach alternativen, inklusiveren Modellen.

Sensibilität für soziale Gerechtigkeit & Diversität

- Große Bedeutung von Inklusion, Gleichberechtigung & Diversität.
- Ablehnung exklusiver oder diskriminierender Strukturen.
- Konfliktpotenzial: Bestehende gesellschaftliche Strukturen passen oft nicht zu Idealvorstellungen - Gefühl der Entfremdung.

Veränderte Wahrnehmung von Zeit & Erwartungshaltung

- Ständige digitale Verfügbarkeit prägt das Zeitgefühl: Alles muss sofort passieren.
- Instant Gratification führt dazu, dass langfristige Prozesse oder Wartezeiten als frustrierend empfunden werden.
- Herausforderung: Integration in Arbeitswelt & Institutionen, die auf langsame Entscheidungswege angewiesen sind.

Die Gen Z bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen digitaler Sofortigkeit und analogen Strukturen. Während neue Möglichkeiten der Vernetzung und Partizipation entstehen, gibt es gleichzeitig Reibungspunkte mit traditionellen Institutionen. Erfolgreiche Integration erfordert ein Umdenken in Bildung, Arbeitswelt und gesellschaftlichen Strukturen.

Ansprüche der Generation Z an ihre Ausbildung

- Persönliche Weiterentwicklung & Karriereperspektiven
- Flexibilität & Work-Life-Balance
- Transparente Kommunikation
- Gegenseitiges Vertrauen & Offenheit
- Konstruktives Feedback & Lernkultur
- Diversität & Inklusion
- Förderung von Eigenverantwortung
- Moderne Arbeitsmethoden & Digitalisierung
- Gesundheit & Wohlbefinden am Arbeitsplatz
- Teamgeist & kollegiale Zusammenarbeit
- Anerkennung individueller Stärken
- Gleichberechtigung & Fairness
- Inspirierende Führung & Mentoring
- Soziale Verantwortung des Unternehmens
- Innovationskultur & kreativer Freiraum

Welche gemeinsamen Ansprüche an die Ausbildung haben Ihrer Meinung nach, Auszubildende in Ihrem Betrieb und welche der Betrieb bzw. Sie? Notieren Sie die gemeinsamen Ansprüche und kommunizieren Sie diese an Ihre Auszubildenden in Form eines Feedbacks.

Ansprüche Auszubildende

Ansprüche Betrieb

Reflexion

Wie fördern Sie den Austausch zwischen Auszubildenden, Lehrlingen und anderen Mitarbeitenden?

Wie gehen Sie mit Konflikten um? Denken Sie an den letzten Konflikt...

Vertiefung des Themas

Schulz v. Thun, F. (2010). Miteinander reden. 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation.

Rosenberg, M.B. (2016). Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens.

Video



Mitsprache und Zugehörigkeit: Gen Z aktiv einbinden

Warum Einbindung und Mitbestimmung entscheidend sind

In der Auseinandersetzung mit den Prozessen der Einbindung und Mitbestimmung von Auszubildenden, Lehrlingen stellt sich die Frage nach den grundlegenden Annahmen über Lernen, Macht und **soziale Zugehörigkeit im Kontext beruflicher Bildung**. Wie gestalten wir Räume, in denen Auszubildende, Lehrlinge nicht nur in Ausbildung sind, sondern Akteur*innen ihres eigenen Bildungsprozesses? Diese Überlegung lenkt den Blick auf Ausbildung als einen wechselseitigen Prozess, der nicht nur Wissen und Fertigkeiten vermittelt, sondern auch die **soziale und kulturelle Dimension der Auszubildenden**, Lehrlinge einbezieht.

Die Einbindung von Auszubildenden, Lehrlingen in den Ausbildungsprozess ist nicht nur ein methodischer Ansatz, sondern Anerkennung ihrer Subjektivität. Sie sind nicht nur passive Empfänger*innen von Wissen, sondern **aktive Mitgestalter*innen ihrer beruflichen Identität**. Es geht um die Gestaltung von Lernumgebungen, in denen Auszubildende, Lehrlinge als kompetente und reflektierte Akteur*innen anerkannt werden – auch in den Entscheidungsträgerrollen, die sonst traditionell den Ausbilder*innen vorbehalten sind. Diese Form der partizipativen Praxis hinterfragt die autoritären Hierarchien, die in vielen Ausbildungsprozessen noch immer bestehen, und fordert eine demokratischere Form der Wissensvermittlung.

Doch wie weit lässt sich Mitbestimmung in einem hochstrukturierten Berufsfeld tatsächlich umsetzen, ohne dass grundlegende Machtverhältnisse ins Wanken geraten? **15**

Partizipation statt Hierarchie? Auszubildende, Lehrlinge als Gestalter*innen ihrer Zukunft!

Mitbestimmung in der Ausbildung: zwischen Symbolik und echter Partizipation

Die Reflexion über Mitbestimmung führt unweigerlich zu den sozialen **Dynamiken**, die zwischen Ausbilder*innen und Auszubildenden, Lehrlingen entstehen. Dabei rückt die Frage nach der **Authentizität der Mitbestimmung** ins Zentrum: **Wird sie wirklich praktiziert, oder bleibt sie auf der Ebene der symbolischen Inklusion?** Um die echten Potenziale von Mitbestimmung zu erfassen, bedarf es einer kritischen Auseinandersetzung mit der Praxis der Führung. Eine hierarchische Kultur in Ausbildungsbetrieben kann die wirkliche Beteiligung der Auszubildenden, Lehrlinge an Entscheidungsprozessen blockieren, selbst wenn formelle Kanäle zur Mitbestimmung existieren. Die Herausforderung besteht darin, Räume der echten Partizipation zu schaffen, die nicht nur symbolische, sondern auch reale Machtverlagerungen ermöglichen.

Integration jenseits von fachlicher Kompetenz: Soziale Hürden

In der Reflexion über die Integration von Auszubildenden und Lehrlingen in die Arbeitswelt – und darüber hinaus – tritt eine vergleichbare Spannung zwischen formaler und informeller Dimension der Integration zutage. Die **berufliche Integration** von Auszubildenden, Lehrlingen ist nicht nur eine Frage des **fachlichen Wissens** und der **praktischen Fertigkeiten**, sondern auch eine Frage des **sozialen Eingebundenseins**. Wie gelingt es, Auszubildende, Lehrlinge in die sozialen Strukturen eines Unternehmens zu integrieren, wenn ihre sozialen Hintergründe – sei es durch Migration, gesellschaftliche Herkunft oder sozioökonomischen Status – immer wieder zu unsichtbaren Hürden werden? Dies wirft die grundlegende Frage auf, inwiefern die Integration von Auszubildenden, Lehrlingen in die Arbeitswelt gleichzeitig mit einer breiteren gesellschaftlichen Integration verknüpft werden sollte, um den umfassenden sozialen Ausschlussmechanismen entgegenzuwirken.

Psychologische Dimensionen der Integration

Für viele Auszubildende, Lehrlinge ist der **Eintritt in das Berufsleben** ein entscheidender Moment in ihrer Lebensgeschichte, da sie nicht nur ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen, sondern auch ihre **Zugehörigkeit zu einer neuen sozialen Welt** – der Arbeitswelt – finden müssen. Dabei sind die Herausforderungen vielfältig: Wie erleben Auszubildende, Lehrlinge ihren Platz innerhalb des Unternehmens? Fühlen sie sich akzeptiert und wertgeschätzt, oder erleben sie ihren Einstieg als einen Prozess der Anpassung und Verdrängung ihrer eigenen Identität zugunsten der Erwartungen des Unternehmens? Eine erfolgreiche **Integration** erfordert daher, dass Auszubildende, Lehrlinge die Möglichkeit erhalten, ihre **berufliche Rolle aktiv zu gestalten** und in einem Umfeld zu arbeiten, in dem sie sich **als wertvolle und kompetente Akteur*innen anerkannt** sehen.

Ein weiterer wichtiger psychologischer Aspekt ist die Entwicklung von **Selbstwirksamkeit**, also das Gefühl, in der Lage zu sein, selbst Einfluss auf die eigene Situation zu nehmen und Veränderungen zu bewirken. Auszubildende, Lehrlinge, die sich in ihrer Ausbildung als **handlungsfähig** und **autonom** erleben, entwickeln ein stärkeres Vertrauen in ihre Fähigkeiten und sind tendenziell motivierter und leistungsfähiger. Dies erfordert jedoch nicht nur fachliche Kompetenz, sondern auch die **Förderung von sozialer und emotionaler Kompetenz** durch ein unterstützendes und respektvolles Ausbildungsumfeld. Hier spielen Ausbilder*innen und Kolleg*innen eine zentrale Rolle: Indem sie den Auszubildenden, Lehrlingen Raum für **Eigeninitiative** geben und ihre Ideen ernst nehmen, tragen sie dazu bei, dass diese sich als aktive Mitgestalter*innen ihres beruflichen Werdegangs wahrnehmen. Allerdings können psychologische Belastungen, die durch Diskriminierung oder das Gefühl der Überforderung entstehen, die Integration erschweren. Ein Beispiel hierfür sind Auszubildende, Lehrlinge mit benachteiligten sozialen oder kulturellen Hintergründen, die möglicherweise mit Vorurteilen oder unsichtbaren Barrieren konfrontiert werden, die ihr Zugehörigkeitsgefühl untergraben. **16**



Reflexion

Inwiefern ermöglichen Sie Ihren Auszubildenden, Lehrlingen echte Mitbestimmung und wie beziehen Sie sie aktiv in Entscheidungsprozesse innerhalb des Unternehmens ein?

Wie bewerten Sie den Integrationsprozess Ihrer Auszubildenden, Lehrlinge und welche Rückmeldungen oder Hinweise nutzen Sie, um diesen Prozess kontinuierlich zu verbessern?

Wie können Sie aus den Erfahrungen Ihrer Auszubildenden, Lehrlinge lernen und welche Best Practices können Sie aus erfolgreichen Integrationsprozessen auf Ihr eigenes Ausbildungskonzept anwenden?

Zum Weiterlesen



Video



Toolbox

Kommunikation als Schlüssel

Kommunikation ist mehr als der Austausch von Informationen – sie prägt Zusammenarbeit, Vertrauen und Dynamik im Team. Manche bevorzugen klare Strukturen, andere spontane, flexible Interaktionen. Wie lassen sich unterschiedliche Kommunikationsstile so verbinden, dass alle sich gehört fühlen?

Reflexionsfragen:

- Wie beeinflussen Kommunikationswege die Zusammenarbeit?
- Wann funktioniert direkte Ansprache besser als schriftliche Nachrichten – und umgekehrt?
- Wie lässt sich ein Gleichgewicht zwischen individueller Präferenz und Teamdynamik finden?

Raum für Reflexion



Toolbox

Feedback als Dialog

Rückmeldungen formen Entwicklung – sie geben Orientierung, motivieren und eröffnen neue Perspektiven. Gerade eine Generation, die an schnelle Reaktionen gewöhnt ist, schätzt Klarheit und Austausch auf Augenhöhe. Doch wie kann Feedback mehr sein als eine Pflichtübung?

Reflexionsfragen:

- Wann fühlt sich Feedback unterstützend an, wann eher wie Bewertung?
- Wie kann ein konstruktiver Austausch entstehen, der Entwicklung statt Defizite in den Fokus rückt?
- Welche Rolle spielen regelmäßige und spontane Rückmeldungen im Alltag?

Raum für Reflexion



Toolbox

Generationen im Dialog: Lernen in beide Richtungen

Generationenübergreifender Austausch bietet die Chance für eine beidseitige Bereicherung: Während erfahrene Ausbilder*innen Struktur und Wissen vermitteln, bringen junge Auszubildende, Lehrlinge frische Ideen und digitale Perspektiven ein. Was passiert, wenn diese zwei Welten aktiv miteinander in Dialog treten?

Reflexionsfragen:

- Wie lassen sich traditionelle Hierarchien aufbrechen, ohne Orientierung zu verlieren?
- Welche neuen Perspektiven können jüngere Generationen in bestehende Strukturen einbringen?
- Wie gelingt ein Austausch, der auf gegenseitigem Respekt und echter Neugier basiert?

Raum für Reflexion



Hinweise zur Weiterarbeit

Wie kann es weitergehen?

Sie haben sich jetzt mit einer oder mehreren Lerneinheiten auseinandergesetzt und sich vielleicht auch schon Schritte zur Weiterarbeit überlegt. Eine Möglichkeit weiterhin gezielt an der Entwicklung einer wertschätzenden Ausbildungskultur in Ihrem Unternehmen zu arbeiten, ist es, ein entsprechendes Ausbildungsleitbild für Ihren Betrieb zu erstellen.

Elemente eines Ausbildungsleitbildes

Unternehmensleitbilder dienen dazu, das Selbstverständnis, die Werte und Ziele eines Unternehmens sowohl nach außen als auch nach innen zu kommunizieren. Ein Leitbild zu Ihrer wertschätzenden Ausbildungskultur kann also dazu beitragen, Orientierung im Betrieb für den Umgang mit Auszubildenden, Lehrlingen zu geben. Außerdem kann es die Sichtbarkeit nach außen dahingehend erhöhen, dass Sie nicht nur Ausbildungsbetrieb sind, sondern der Ausbildung einen hohen Stellenwert einräumen. Das deutsche Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) empfiehlt, dass ein Ausbildungsleitbild folgende Elemente hat:

1. **Erwartungen und Ziele**, die Betriebe und die Auszubildenden, Lehrlinge mit der Ausbildung verbinden sowie Merkmale einer gelungenen Ausbildung
2. **Fähigkeiten**, Kenntnisse der Betriebe auch auf Basis der bisherigen Erfahrungen als Ausbildungsbetrieb
3. **Leistungen** wie z. B. die Anzahl der Ausbildungsplätze in einzelnen Ausbildungsberufen; Kooperationspartner; Unterstützungsangebote während der Ausbildung; Übernahmemöglichkeiten nach der Ausbildung
4. **Sicht auf die Auszubildenden**: Rolle und Einbindung der Auszubildenden, Lehrlinge im Unternehmen, Merkmale einer gelungenen Arbeitsbeziehung mit den Auszubildenden, Lehrlingen **17**

Abschlussreflexion

Einladung zur Reflexion

Eine entsprechende Leitbildentwicklung ist ein längerer Prozess, an dem möglichst viele Personen, die Berührungspunkte mit der Ausbildung und den Auszubildenden, Lehrlingen in Ihrem Betrieb haben, beteiligt sein sollten. Wir möchten Sie nochmals einladen, auf Basis Ihrer Reflexionen der vorherigen Lerneinheiten folgende Fragen zu beantworten:



■ **Wie wollen Sie in Zukunft Ihren Auszubildenden kommunikativ begegnen?**

Was könnten Kennzeichen einer anerkennenden und wertschätzenden Arbeitsbeziehung mit Ihren Auszubildenden sein?

Wie sehen Sie die Rolle der Auszubildenden in Ihrem Unternehmen?



Literatur- und Quellenverzeichnis

1

- Stanik, T.; Stahl, L.; Klaas, K.; Große-Onnebrink, L. (Universität Münster) / Bock, L. (ÖSB SI)(2024): Transnationaler Bericht – Deutschland und Österreich. Gen Z-Kult: Wertschätzende betriebliche Ausbildungskultur für die Generation Z. Wien.

2

- Scholz, C. (2014): Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Wiley-VCH.
- Klaffke, M. (2014): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: M. Klaffke (Hrsg.), Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 57-82). Springer.
- Stanik, T.; Stahl, L.; Klaas, K.; Große-Onnebrink, L. (Universität Münster) / Bock, L. (ÖSB SI)(2024): Transnationaler Bericht – Deutschland und Österreich. Gen Z-Kult: Wertschätzende betriebliche Ausbildungskultur für die Generation Z. Wien.
- Maas, R. (2019): Generation Z für Personaler und Führungskräfte und jeden der die Jungen verstehen muss. Hanser.

3

- Maas, R. (2019): Generation Z für Personaler und Führungskräfte und jeden der die Jungen verstehen muss. Hanser.

4

- Honneth, A. (2003). Umverteilung als Anerkennung. Eine Erwiderung auf Nancy Fraser. In N. Fraser (Hrsg.), Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse (S. 129- 224). Suhrkamp.
- Honneth, A. (2018). Anerkennung: Eine europäische Ideengeschichte (1. Auflage). Suhrkamp.
- Honneth, A. (2021). Kampf um Anerkennung: Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte mit einem neuen Nachwort (11. Auflage). Suhrkamp.

5

- Den Menschen im Blick. Dimensionen von Diskriminierung. Wer wird diskriminiert?. <https://www.den-menschen-im-blick.de/grundlagen/dimensionen.php>
- Scherr, A. (2016). Diskriminierung/Antidiskriminierung – Begriffe und Grundlagen. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/221573/diskriminierung-antidiskriminierung-begriffe-und-grundlagen/>
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/recht-und-gesetz/allgemeines-gleichbehandlungsgesetz/dasGesetz_inhalt.html

Literatur- und Quellenverzeichnis

6

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Pflichten von Arbeitgebern. <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/lebensbereiche/arbeitsleben/pflichten-von-arbeitgebern/pflichten-von-arbeitgebern-node.html>
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2024). Jahresbericht 2023. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Jahresberichte/2023.pdf?__blob=publicationFile&v=3

7

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019). Diskriminierung an Schulen erkennen und vermeiden. Praxisleitfaden zum Abbau von Diskriminierung in der Schule.

8

- Scherr, A. (2016). Diskriminierung/Antidiskriminierung – Begriffe und Grundlagen. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/221573/diskriminierung-antidiskriminierung-begriffe-und-grundlagen/>

9

- Lachmayr, N., & Mayerl, M. (2024). 5. Österreichischer Lehrlingsmonitor: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Lehrlingen. Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung.

10

- Bohinc, T. (2023). Kommunikationsmodelle. Projektmagazin.

11

- Bohinc, T. (2023). Kommunikationsmodelle. Projektmagazin.

12

- Bohinc, T. (2023). Kommunikationsmodelle. Projektmagazin.

13

- Gordon, L., Korn, J., Matza, S., & Wang, J. (2021). Gen Z, explained: The art of living in a digital age. University of Chicago Press.
- Stanik, T.; Stahl, L.; Klaas, K.; Große-Onnebrink, L. (Universität Münster) / Bock, L. (ÖSB SI)(2024): Transnationaler Bericht – Deutschland und Österreich. Gen Z-Kult: Wertschätzende betriebliche Ausbildungskultur für die Generation Z. Wien.

Literatur- und Quellenverzeichnis

14

- Gordon, L., Korn, J., Matza, S., & Wang, J. (2021). Gen Z, explained: The art of living in a digital age. University of Chicago Press.
- Stanik, T.; Stahl, L.; Klaas, K.; Große-Onnebrink, L. (Universität Münster) / Bock, L. (ÖSB SI) (2024): Transnationaler Bericht – Deutschland und Österreich. Gen Z-Kult: Wertschätzende betriebliche Ausbildungskultur für die Generation Z. Wien.

15

- Klaffke, M. (2022a). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 3–45). Springer Fachmedien.
- Klaffke, M. (2022b). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (3. Auflage, S. 81–133). Springer Fachmedien.

16

- Heinrichs, K., Wuttke, E., & Kögler, K. (2022). Berufliche Identität, Identifikation und Beruflichkeit – Eine Verortung aus der Perspektive einer theoriegeleiteten empirischen Berufsbildungsforschung. In R. Hermkes, T. Bruns, & T. Bonowski (Hrsg.), bwp@ Profil 7: Perspektiven wirtschafts- und berufspädagogischer sowie wirtschaftsethischer Forschung. (S. 1–28).

17

- https://www.bibb.de/dokumente/pdf/BAQLeitfadenfaden_Leitbild_web.pdf



Social Innovation

Ein Unternehmen der ÖSB Gruppe.



Universität
Münster

Kontakt ÖSB Social Innovation:

office@oesb-socialinnovation.at

Kontakt Universität Münster:

tim.stanik@uni-muenster.de

Gen **Z** -Kult



Kofinanziert von der
Europäischen Union